



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**GESTÃO EM PROCESSOS ACADÊMICOS: estudo de caso de  
uma Instituição de Ensino Superior privada na cidade de  
São Luis – Maranhão - Brasil**

**HELEN MARCIA FERREIRA MARQUES**

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**GESTÃO EM PROCESSOS ACADÊMICOS: estudo de caso de**  
**uma Instituição de Ensino Superior privada na cidade de**  
**São Luis – Maranhão - Brasil**

**Helen Marcia Ferreira Marques**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: Gestão em Processos Acadêmicos: Estudo de Caso de uma Instituição de Ensino Superior privada na cidade de São Luís – Maranhão – Brasil, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manoel de Almeida Castro.

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**GESTÃO EM PROCESSOS ACADÊMICOS: estudo de caso de uma**  
**Instituição de Ensino Superior privada na cidade de**  
**São Luis – Maranhão – Brasil**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

---

**Lisboa, julho de 2019**

*O bom líder não precisa estar ao lado do seu colaborador. Uma vez definidos processos, e /ou projetos e metas, basta medir os resultados.*

*Caio Rocha Machado (2019)*

Dedico à minha amada filha Kalina  
motivo de minha força e  
perseverança.

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus por me permitir chegar até aqui, minha família a base de tudo que sou hoje, meus pais, irmãos, em especial minha irmã Lúcia que sempre me impulsionou a continuar e nunca desistir, minha adorada filha razão de alegria e orgulho em minha vida.

Ao meu amado marido Anderson Cesar, meu porto seguro por todo amor, força, paciência e compreensão nos dias mais difíceis em que estive ausente pesquisando e estudando para a construção desta dissertação.

Agradeço ao meu orientador professor doutor Jorge Manuel de Almeida Castro e ao coorientador professor Mestre Marcos Borges por toda sua presteza e conhecimento a mim repassado.

Meu agradecimento a todos meus amigos que de alguma forma contribuíram para que eu alcançasse meus objetivos.

## **Resumo**

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar os resultados investigativos que se deram em face de identificar as variáveis positivas e negativas do novo programa de atendimento ao aluno baseado na gestão por processos implantado por uma renomada Instituição de ensino superior privada localizada na cidade de São Luis do Maranhão – Brasil e analisar o funcionamento desse novo processo. O crescimento contínuo do número de IES no Brasil e as adequações às exigências do Ministério da Educação tem acarretado preocupação por parte das mesmas, uma vez que torna-se mais difícil manter-se competitiva no mercado de ensino superior, motivo pelo qual a alta direção da IESP investigada, buscou na gestão por processos uma forma de melhorar o tempo decorrido pelo processo acadêmico desde o momento que o aluno solicita até o resultado final almejando assim, a eficiência e a eficácia na execução de seus processos acadêmicos, buscando alcançar a excelência na qualidade de seus serviços e mantendo-se competitiva no mercado. Embasada em referenciais teóricos que tratam do tema em questão e dos resultados que deram-se através dos instrumentos de coleta de dados onde foram utilizados o questionário e a observação sistemática foram levantados dados pertinentes sobre o uso da gestão por processos em instituições de ensino superior e a otimização de seus processos acadêmicos.

**Palavras – chaves:** Gestão por Processos. Processos Acadêmicos. Atendimento ao Aluno. Ensino Superior.

## **Abstract**

This research aims to present the investigative results that have occurred in the face of identifying the positive and negative variables of the new student assistance program based on the management by processes implemented by a renowned private higher education institution located in the city of São Luis do Maranhão - Brazil and to analyze the functioning of this new process. The continuous growth of the number of IES in Brazil and the adjustments to the requirements of the Ministry of Education has caused their concern, since it becomes more difficult to remain competitive in the higher education market, which is why top management of the investigated IESP, sought in the management by processes a way to improve the time elapsed by the academic process from the moment that the student requests until the final result aiming, thus, the efficiency and the effectiveness in the execution of its academic processes, seeking to achieve excellence in the quality of its services and remaining competitive in the market. Based on theoretical references that deal with the subject in question and the results that were obtained through the data collection instruments where the questionnaire and the systematic observation were used, relevant data were collected on the use of process management in higher education institutions and the optimization of their academic processes.

**Key words:** Process Management. Academic Processes. Student Service. Higher Education.



## **Índice de abreviaturas e siglas**

CPR – Central de Processamento de Requerimentos

EAD - Educação a Distância

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituição de Ensino Superior

IESP - Instituição de Ensino Superior Privado

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

FIES - Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

LDB – Leis de Diretrizes e Bases.

MEC – Ministério da Educação

PROUNI - Programa Universidade para todos

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Tempo de trabalho na IESP .....	70
<b>Gráfico 2</b> – Colaboradores e Gestores entrevistados que possuem cargos de chefia .....	71
<b>Gráfico 3</b> – Sobre a demora nas tramitações dos processos. ....	72
<b>Gráfico 4</b> – Falta de comunicação entre os setores.....	73
<b>Gráfico 5</b> – Sobre o remanejamento de colaboradores e integração dos setores.....	75
<b>Gráfico 6</b> – O novo sistema de gestão por processos adotado na IESP.....	76
<b>Gráfico 7</b> – Geração de resultados do novo modelo de gestão por processos.....	77
<b>Gráfico 8</b> – Integração de setores em uma única central. ....	78
<b>Gráfico 9</b> – Inter-relacionamento e maior produtividade .....	80
<b>Gráfico 10</b> – Participação no planejamento, organização e execução do novo modelo de gestão .....	81
<b>Gráfico 11</b> – Expansão do sistema de gestão por processos.....	82
<b>Gráfico 12</b> – Informações disponibilizadas pelo sistema operacional.....	83
<b>Gráfico 13</b> – O papel do colaborador no desenvolvimento das atividades do novo modelo de gestão .....	84
<b>Gráfico 14</b> – Índice de aprovação do modelo de gestão por processos.....	85
<b>Gráfico 15</b> – Dimensão dos pontos positivos e negativos das estratégias da gestão por processos .....	86
<b>Gráfico 16</b> – Falta de integração entre os setores. ....	87
<b>Gráfico 17</b> – Necessidade de treinamento para os colaboradores. ....	89
<b>Gráfico 18</b> – Beneficiados nos resultados gerados. ....	90

## **Índice de Quadros**

<b>Quadro 1:</b> Características diferenciais entre gestão funcional e gestão por processos.....	40
<b>Quadro 2:</b> Técnicas para representação das atividades de um processo .....	48
<b>Quadro 3:</b> Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processo .....	49
<b>Quadro 4 –</b> Símbolos utilizados em fluxograma .....	50

**Lista de figuras**

Figura 1 - Representação de um processo .....	34
Figura 2 – O processo administrativo .....	36
Figura 3 - Organograma: visão tradicional.....	42
Figura 4 - Organograma : visão por processos.....	42
Figura 5 - Representação do fluxograma da tramitação dos processos antes da implantação do novo modelo de atendimento.....	52
Figura 6 - Representação do fluxograma da tramitação dos processos após a implantação do novo modelo de atendimento.....	53
Figura 7: Escala do questionário de perguntas fechadas com respostas múltiplas.....	65

**Lista de tabelas**

Tabela 1 - Evolução do número de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil nos anos de 2007 a 2017 .....	29
Tabela 2 - Evolução por número de matrículas de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil nos anos de 2007 a 2017 .....	30
Tabela 3 - Números de matriculados na rede privada por tipo de financiamento 2009 a 2017. ....	31

## Índice Geral

Dedicatória .....	iv
Agradecimentos .....	v
Epígrafe .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract .....	viii
Índice de Abreviaturas .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Índice de Quadros .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Índice de Geral .....	xiv
a. Introdução .....	16
a.a. Problemática .....	20
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 1. HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL .....</b>	<b>24</b>
1.1 A importância das IES no Brasil .....	25
1.2 Breve histórico da evolução do ensino superior privado no Brasil .....	25
1.2.1 <i>Lei das diretrizes e bases da educação</i> .....	28
1.2.2 <i>O controle da informação da evolução da educação superior privada</i> .....	29
<b>CAPÍTULO 2. PROCESSO E GESTÃO .....</b>	<b>34</b>
2.1 Conceitos de processos & gestão ....	34
2.2 Gestão por processos .....	38
2.3 Gestão de processos & gestão por processos .....	44
2.4 Mapeamento de processos .....	47
2.4.1 <i>Técnicas utilizadas no mapeamentos de processos</i> .....	48
2.5 Processos acadêmicos .....	55
<b>PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>58</b>
3.1 Introdução .....	58
3.2 Lócus da pesquisa .....	60
3.3 Questões de investigação .....	61

<b>3.4 Objetivos.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4.1. Geral.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4.2. Específicos .....</b>	<b>62</b>
<b>3.5 Hipóteses e variáveis.....</b>	<b>63</b>
<b>3.6 Caracterização da amostra .....</b>	<b>63</b>
<b>3.7 Instrumentos de recolha e análise de dados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.7.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados .....</b>	<b>65</b>
<b>3.8 Dimensões e critérios de seleção da amostra.....</b>	<b>66</b>
<b>3.9 Ética da Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>3.10 Procedimentos estatísticos .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Apresentação dos resultados da pesquisa.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Discussões dos resultados .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO 6. LINHA FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 Pontos de investigação futura.....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>97</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FEITO COM OS COLABORADORES .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE MESTRADO .....</b>	<b>108</b>

## **a. Introdução**

Ao longo dos anos o mercado de ensino superior brasileiro vem sofrendo intensas transformações e as Instituições de Ensino Superior Privadas buscam adequar-se a esse mercado mudando sua forma de gerir e operacionalizar suas atividades baseadas nas exigências dos consumidores em concomitância com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação, o mercado de ensino superior privado vem se tornando bastante competitivo desde a aprovação da Lei nº 9.131 de 24 novembro de 1995, (Brasil, 2018) que redefiniu a criação de novas instituições de ensino superior entre outros critérios, assunto que será tratado com maior detalhes mais a frente desta pesquisa.

Esta dissertação tem em suas bases promordiais demonstrar as intensas transformações ocorridas no período de 2007 a 2017 nas Instituições de Ensino Superior privadas do Brasil em decorrência das diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação, onde são avaliados não somente o desempenho dos cursos, mas também a instituição como um todo, sendo assim os procedimentos tomados pela IES em questão nesta pesquisa serão entendidos de uma forma ampla e perfeitamente compreensível diante do cenário atual de competitividade e atuação de mercado.

No Brasil, a formação das universidades atrelou-se à ideia de uma IES que reunisse ensino, pesquisa e extensão e que, ao oposto das escolas superiores anteriores, englobasse diferentes esferas de conhecimento, incluindo as ciências básicas, as humanidades, as ciências humanas e sociais e não permanecesse unicamente atrelada à formação de profissionais, mas também de pesquisadores dentro deste contexto inclui-se a melhoria dos serviços direcionados aos seus clientes, nesse caso, os alunos.

Com tais modificações o mercado de ensino superior ficou mais exigente e competitivo e a IES objeto de estudo desta pesquisa se preocupou não somente em está conforme as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mas também com qualidade na execução de seus serviços voltados ao atendimento do aluno buscando rapidez e soluções para os problemas e formas de evitá-los almejando assim, a eficiência e a eficácia na execução de seus processos institucionais, bem como nos processos de atendimento direto ao aluno buscando alcançar a excelência na qualidade de seus serviços e mantendo-se competitiva no mercado.

Diante dessa premissa a IES buscou na gestão por processos o gerenciamento de forma integrada de seus departamentos responsáveis pela tramitação e execução dos processos acadêmicos de alunos, contudo, não basta haver apenas capacidade, prestatividade e



perícia é necessária a utilização de vários meios estratégicos tal como, o uso do mapeamento de processos muito utilizado na gestão por processos e que será tratado neste estudo onde foi feita uma análise crítica de todos os procedimentos da empresa como forma de melhoria contínua do processo de atendimento ao aluno e o diagnóstico de possíveis falhas e entraves existentes para que haja a devida adequação, cujo foco principal é chegar ao ápice do objetivo traçado e esperado pela empresa que é a excelência nos seus serviços prestados e para isso é necessário que haja um bom gerenciamento organizacional.

Em se tratando da forma de gerenciamento de uma organização Rizzetti et al (2014, p. 02) fala que:

A maneira de organizar e gerir instituições influencia diretamente no impacto de suas operações. desta forma, as mesmas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e abrangente que busque a efetividade em seus processos essenciais. e os gestores devem atentar continuamente para a reavaliação de suas práticas administrativas, a fim de garantir a sustentabilidade organizacional. (Rizzetti et al, 2014, p. 02).

Podemos concluir que a empresa busca se adequar às necessidades de suas operações e conjuntamente seus gestores buscam estar atentos à forma de gerir buscando novas formas administrativas em prol da melhor adequação aos processos executados na empresa reavaliando sempre as necessidades da empresa em relação aos seus clientes internos e externos.

A orientação por gestão por processos pode facilitar o exercício da compreensão em como uma organização funciona, constatando entraves, incertezas e redundâncias e viabilizando possíveis melhoras nos mesmos, de maneira que a organização possa atuar melhor.

Para se ter uma visão panorâmica do cenário, é preciso enxergar a IES como um organismo vivo, no qual cada departamento, processo e ação deve funcionar de forma integrada para garantir a sobrevivência de todo o sistema acadêmico/administrativo e institucional da referida Instituição de Ensino.

Baseada no estudo da atuação da gestão por processos em IES viu-se a oportunidade de investigar a atuação no modelo de melhoria no atendimento e serviços prestados aos alunos implantado pela IESP aqui tratada, assim como analisar sua eficiência no diagnóstico e eliminação de falhas nos procedimentos de serviços e atendimento aos discentes, “Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas tem se mostrado uma prática

extremamente compatível com as demandas empresariais existentes nos mais diversos nichos de mercado” (Pavani & Scucuglia, 2011, p. 102).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa quanto à abordagem foi tanto de origem qualitativa que envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada (Bogdan & Biklen 2003), quanto quantitativa, pois leva em conta que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. (Fonseca citado em Gerhardt & Silveira. 2009. p. 33). Se caracteriza pela quantificação e análise dos dados numéricos através de procedimentos estatísticos. (Minayo, 2001).

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais. (Gerhardt & Silveira. 2009). Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória devido à necessidade de se investigar e definir a natureza do problema com maior precisão provendo critérios e compreensão dos fatos. (Vergara. 2011).

Quanto aos métodos à pesquisa refere-se a um estudo de caso por se tratar de uma IESP seguindo a mesma concepção de Fonseca (2002, p. 33) onde comenta que “um estudo de caso pode ser caracterizado de acordo como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma entidade social”.

Trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois tem como pressuposto descrever com exatidão as etapas de tramitação dos processos acadêmicos e os autores envolvidos nesse processo como forma de melhor entendimento, assim como é também uma pesquisa explicativa porque tem como finalidade identificar e esclarecer a relação de causa e efeito dos processos executados relativos ao objeto de estudo desta pesquisa, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Esta pesquisa teve como locus de investigação a Central de Processamentos de Requerimentos – CPR, que é resultado da junção de três setores após a implantação do novo modelo de atendimento ao aluno, Secretaria Acadêmica, Setor Financeiro e Assessoria de Coordenações e os sujeitos envolvidos nesta investigação são os colaboradores, coordenadores e gestores.

Com relação aos procedimentos para a coleta de dados, a mesma deu-se por meio de observação, pois ela contribui com o pesquisador a “ identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (Marconi & Lakatos, 1996, p. 79).

Quanto ao método de coleta de dados foi utilizado como instrumento o questionário para a extração de dados e informações que possibilitassem um trabalho de investigação criterioso quanto aos resultados apurados, o questionário foi elaborado com questões fechadas onde a padronização das questões facilitou consideravelmente a análise do levantamento do estudo proposto.

A escolha do tema desta pesquisa justificou-se pelo interesse de investigação desta área e de que forma a gestão por processos influencia no processo de melhoria de atendimento e serviços ao aluno, bem como no diagnóstico de falhas e resoluções de problemas, assim como no aprimoramento dos serviços prestados de atendimento em geral.

A escolha deu-se também pela possibilidade de poder contribuir futuramente com a comprovação de resultados satisfatórios e concretos relacionados à aplicação desse tipo de gestão no aprimoramento dos serviços educacionais e assim expandir essa forma de gerenciamento às demais IES como ferramenta de obtenção na excelência nos serviços prestados ao aluno.

A importância com que uma organização deve tratar seus processos é ligada à crescente demanda de atividades executadas pela mesma, os processos precisam ser revistos e adequados conforme o aumento de demanda e a exigência do mercado, caso contrário o serviço prestado sofrerá queda de qualidade na sua execução, isso inclui também as pessoas que participam diretamente desses processos, a organização precisa ter um contingencial que supra os serviços demandados, contudo, de nada adiantará se esses colaboradores não estiverem devidamente treinados e capacitados para o serviço, bem como estimulados a exercerem suas atividades.

### **a.a Problemática**

A maioria das empresas no Brasil ainda tende a trabalhar como organizações funcionais, onde as funções são divididas por etapas e os processos de trabalho são fragmentados voltados tão somente às tarefas. (Pavani & Scucuglia, 2011).

Nessa perspectiva de gestão é defendida que a visão organizacional departamental seja deixada de lado e que haja foco nos processos em geral, onde o passo a passo de cada processo se faz necessário para que ocorra a análise e identificação do problema ao longo de sua tramitação e compreender o que está ocorrendo para que seja feito os reparos necessários e se faça uma boa gestão.

Quando as organizações começam a ser conduzidas através da gestão por processos os colaboradores começam a focar nos processos e não mais nos departamentos tornando assim os serviços alinhados e integrados de forma a tornar todo o processo mais eficiente e eficaz.

Com a abertura de novos cursos ao longo dos anos e com os programas do Governo Federal de incentivo à educação como o Financiamento Estudantil - FIES, criado em 1999 e o Programa Universidade para Todos- ProUni, criado em 2004, houve na cidade de São Luís do Maranhão uma crescente demanda de candidatos ao ensino superior privado, onde o número de matriculados nas diversas IES implantadas no estado cresceu vertiginosamente e consequentemente a tal fato, as demandas de processos acadêmicos e institucionais cresceram, dentre outras solicitações, assim como a necessidade do aumento do contingencial de colaboradores em geral.

Conforme informações obtidas através da coleta de dados nos últimos dez anos com o aumento do número de matrículas, os dirigentes da IESP observaram a existência de uma demora gradativa fora do padrão estabelecido nas tramitações e execuções dos processos acadêmicos (requerimentos) e institucionais entre os setores responsáveis ocasionando assim, uma série de problemas tais como: aumento de reclamações e insatisfação do aluno e/ou contratante causando até mesmo evasões, prejuízos financeiros para a instituição ocasionados por ações judiciais, números elevados de requerimentos parados nos setores sobrecarregando os colaboradores e causando conflitos entre as partes responsáveis pelo gerenciamento dos percursos dos requerimentos.

Quanto às variáveis citadas que constituíram-se no foco da investigação desta pesquisa vem ocorrendo também uma considerável rotatividade / *turnover*<sup>1</sup> de funcionários no setor responsável pela entrada de solicitações de requerimentos que é a Central de Atendimento. “A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, Chiavenato (1999, p. 69). Acredita-se que tal fator deu-se em decorrência da elevada demanda de solicitações de processos acadêmicos que acumularam-se devido a demora em suas execuções, ocasionando um alto índice de reclamações nesse setor e consequentemente uma sobrecarga emocional para esses colaboradores.

Cabe salientar que essa rotatividade de funcionários gera custos consideráveis para a empresa e gera contratempos no ambiente de trabalho, diante desse fato a IES pretende através da implantação do novo modelo de atendimento resolver essa variável negativa também, uma vez que constata-se que o acúmulo de serviços sobrecarrega os colaboradores que por sua vez são cobrados por seus gestores quanto pelos alunos.

Com essa problemática é fato a insatisfação e o aumento de reclamações dos alunos/contratantes prejudicando assim, a imagem da empresa que fica comprometida diante da queda de qualidade de seus serviços causando grande preocupação para os dirigentes, pois a mesma sempre foi considerada líder na qualidade dos seus serviços prestados no mercado de ensino superior privado. Perante tal fato, a IES buscou implantar um programa de melhoria de atendimento baseado na gestão por processos em busca de solucionar o problema aqui retratado.

Diante do cenário aqui exposto, cabe as seguintes perguntas de indagação investigatória:

- O sistema de gestão adotado tem produzido o conteúdo do esperado?
- Qual a importância de implantar o sistema de gestão por processos em instituições de ensino superior em São Luís do Maranhão?
- Quais os resultados gerados na IES com a aplicação do novo modelo de atendimento ao aluno com o formato de gestão por processos?
- Quais os principais fatores associados ao sucesso e fracasso no sistema de gestão adotado pela IES objeto de estudo desta pesquisa?

Com a gestão focada em processos, diagnosticar a saúde da área de atendimento desse grande organismo se torna uma tarefa feita em tempo real, por meio de indicadores de desempenho e geração de relatórios. Assim, as barreiras entre diferentes setores deixam de

---

<sup>1</sup> *Turnover* é um termo usado que se refere ao movimento de rotatividade de colaboradores em uma empresa. Recuperado de: <https://www.ahgora.com.br/hcm/turnover-o-que-e-e-qual-o-impacto-na-empresa/>

existir e a comunicação entre eles fica fluida. Processos eficientes reduzem o custo operacional e o tempo de execução de cada tarefa.

Diante do exposto verifica-se que através da investigação do novo modelo de atendimento implantados na IESP a referida pesquisa contribui de forma significativa para um maior aprofundamento do conhecimento como docente e profissional na área de gestão e educação, assim como uma melhor compreensão dos fatos e procedimentos em relação à problemática do assunto aqui tratado.

Nesse contexto pode-se verificar a relevância de se analisar os processos antes utilizados pela IESP com departamentos interdependentes para que sejam feitos os parâmetros necessários para esta investigação e após a implantação do novo modelo de atendimento e serviços ao discente no qual foi criado uma central de processamento de requerimentos (CPR), que reuniu em um só setor vários departamentos ligados diretamente aos interesses dos alunos.

A IESP em questão busca se adequar às necessidades de suas operações e conjuntamente seus gestores buscam estar atentos às mudanças impostas pelo Ministério da Educação de forma a gerir novas formas administrativas em prol da melhor adequação aos processos executados na empresa reavaliando sempre as necessidades da empresa em relação aos seus clientes internos e externos.

Chiavenato (2010, p.p 79 - 80 ), retrata bem a questão da mudança em busca de melhoria contínua e adequação ao mercado:

Em um mundo de negócios no qual tudo muda incessantemente a cada instante, não dá mais para manter e conservar o que já foi bom ou excelente no passado . . . as empresas precisam mudar continuamente para se manterem sempre na crista da onda de um mar agitado e inclemente. Se é que querem continuar a navegar ou surfar nele. . . . as organizações e as empresas requerem um desenho organizacional que lhes proporcione ação total ou global e sinergia.(Chiavenato, 2010, p.p 79 - 80 ).

Desta forma observa-se que a qualidade do serviço que é entregue dependerá da eficiência com que os processos estão organizados nos setores envolvidos na integração entre estas diferentes equipes.

Nos capítulos a seguir serão apresentados a revisão de literatura como base bibliográfica deste estudo e fonte de conhecimento e compreensão cujo objetivo é o de se obter uma revisão literária sobre a criação e evolução das IESP no Brasil, bem como os conceitos e funcionalidades da gestão por processos e suas ferramentas gerenciais de melhoria escolhidas

pela instituição que melhor se adequaram à situação do problema, dessa forma se obtém uma visão sistêmica dos aspectos investigados.

Em seguir será visto as questões metodológicas, resultados do trabalho de campo, dados recolhidos bem como sua interpretação e análise, finalizando com a conclusão desta autora sobre a pesquisa aqui tratada.

## **PARTE I**

# **REVISÃO DA LITERATURA**



## **CAPÍTULO 1.**

### **HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL**

Este levantamento bibliográfico teve como objetivo o delineamento e denotação do objeto de pesquisa, assim como identificação e definição das classes centrais de pesquisa e condução dos aspectos teórico metodológicos que foram usados na investigação.

Em se tratando da evolução do ensino superior privado pode-se ressaltar que com a queda da Instituição Império e a Proclamação da República (1889), sucederam várias transições sociais no Brasil e a educação acompanhou essas transições. Bortolanza (2017).

No Brasil a educação superior privada passou por diversas alterações dentro do contexto educacional desde o final do ano de 1960, desde então, pode-se observar um constante crescimento de instituições de ensino superior privada. Cabe salientar que a reforma universitária atribuiu à universidade o papel tríplice integrado de desenvolver ensino, pesquisa e extensão.

A Reforma Universitária de 1968, a explosão das matrículas na década de 1970, o refluxo do setor nos anos 1980 e a retomada, a partir da segunda metade dos anos de 1990. Entende-se que essa década e a seguinte centralizaram a maior parte das ações de Estado, que oportunizaram a atual fase da educação superior privada com fins lucrativos, a saber: implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei no 9.394/1996) e as Leis nos 5.622/2005, 5.786/2006 e 5.773/2006, que discorrem sobre a regularização e a organização da educação a distância; disciplina os centros universitários; e dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições. (Corbucci; Kubota & Meira, 2016, p. 01).

A educação é um dos pilares fundamentais dos direitos humanos, da democracia, do desenvolvimento sustentável e da paz e, portanto, deve ser acessível a todos no decorrer da vida (UNESCO, 2019). Com a criação e multiplicação das IESP ao longo de todo território brasileiro e com os programas de incentivo à educação do governo federal como o programa universidade para todos - Prouni e o financiamento estudantil - Fies o número de matrículas aumentaram vertiginosamente.

Contudo, as IESP não trabalham aleatoriamente, existe o órgão regulador ligado ao governo federal que é o Ministério da Educação – MEC, responsável pela elaboração e execução da Política Nacional de Educação (PNE). Todo o sistema educacional brasileiro é de

responsabilidade desse órgão, e a Lei de Diretrizes e Bases que estabelece e normaliza o sistema educacional brasileiro, seja ele público ou privado.

Diante dessa premissa cabe ressaltar que as IESP estão sempre buscando adequassem às normas estabelecidas pelo MEC, assim como, seguindo de forma criteriosa e atenta às normas exigidas pela LDB, além de buscar o aprimoramento dos seus serviços para que possam se manterem competitivas e consolidadas no mercado de ensino superior.

### **1.1 A importância das IES no Brasil**

É irrefutável a importância das IES para o desenvolvimento econômico do Brasil, pois as atribuições designadas às IES no processo de desenvolvimento foram revalorizadas, fazendo com que elas passassem a ser corretamente avaliadas como atores imprescindíveis dos sistemas de inovação (Vieira, 2017).

A necessidade de se manter competitiva no mercado faz com que as IESP busquem cada vez mais formas de gerir seus negócios adequando-se às exigências dos órgãos reguladores e às crescentes demandas de clientes cada vez mais exigentes e conhecedores de seus direitos, diante desse fato, será feita uma revisão sobre gestão por processos e os fatores que a compõem, sua funcionalidade e reflexos de sua aplicabilidade.

No sentido de conhecer como se deu a evolução do ensino superior privado no Brasil e entender as mudanças no ensino nos últimos 10 anos, a importância das IESP dentro do contexto educacional e econômico, assim como a funcionalidade da gestão por processos e as ferramentas utilizadas nessa modalidade de gestão como meios de otimização dos processos de melhoria em uma instituição de ensino superior privada fez-se a revisão de literatura de obras bibliográficas, livros, artigos, teses, trabalhos acadêmicos, etc., ligados ao tema em questão como embasamento para a pesquisa proposta.

### **1.2 Breve histórico da evolução do ensino superior privado no Brasil**

Pode-se observar que no Brasil a percepção da relevância do ensino superior vem se modificando e o papel da educação no desenvolvimento econômico é mais explícito no que tange à constituição da mão de obra profissional e técnica e também a sua inversão tecnológica, a ampliação de inovações, a aptidão empresarial, consumo, a adaptabilidade às alterações econômicas e a assimilação de distintos setores nas tarefas do desenvolvimento. (Schutzer & Campos, 2015).

Segundo Gomes (2010), com a Constituição de 1891, definiu-se, em seu art. 34, inciso XXX, a competência privativa do Congresso Nacional para criação de cursos superiores na Capital da União e, concomitantemente, dos Estados nos seus territórios, em conformidade com os Arts. 65, 72, seu § 24 e a falta de proibição legal nesse sentido.

Ainda sob a concepção do autor acima citado, o ensino superior privado criou-se em meados do século XIX, com tal mudança os Estados também ficaram responsáveis por esse nível de ensino, tendo autonomia para autorizar a criação de instituições privada de ensino superior.

A Constituição da República descentraliza o ensino superior, que era privativo do poder central e aos governos estaduais, e permite a criação de instituições privadas, o que teve como efeito imediato a ampliação e a diversificação do sistema de ensino. “Entre 1889 e 1918, fruto dos efeitos dessa constituição, 56 novas escolas de ensino superior, na sua maioria privadas, são criadas no país”. (Bortolanza, 2017, p. 08).

Contudo, existem relatos que logo no início houveram universidades privadas que foram criadas, porém, não se constituíram, fechando em pouco tempo, como a Universidade de Manaus (1909), de São Paulo (1911) e do Paraná (1912).

Como consequência de tais dispositivos constitucionais, o setor privado inseriu-se no ensino superior por meio de instituições confessionais católicas e de escolas superiores, em determinados Estados, ante o desejo de suas respectivas elites. O sistema educacional paulista surgiu nesta época e representou a primeira grande ruptura com o modelo de escolas submetidas ao controle do governo central. Dentre os cursos criados em São Paulo neste período, constam os de Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica (1896), da atual Universidade Mackenzie, que é confessional presbiteriana, (Sampaio, 1991).

O autor Sampaio (1991), fala ainda que as novas universidades não se conceberam fundamentadas da procura de setores da sociedade nem de solicitações do contingente das instituições de ensino superior efetivas. Foi uma determinação de grupos de políticos, intelectuais, e educadores, que nem sempre estiveram ligados ao ensino superior, pois foram atraídos pelo objetivo de expandir a lucratividade do empreendimento, o setor privado passou a ser governado pelo mercado.

Bottoni; Sardano e Costa (2019. pp. 12 - 17) ressaltam que:

Em 1933, o setor privado respondia por 64,4% dos estabelecimentos e por 43,7% das matrículas do ensino superior, proporções que não se modificaram de maneira substancial até a década de 1960. No fim da década de 1970, o percentual das matrículas do setor privado cresceu para 62,3%. A expansão de fato se deu, em grande

parte, através da proliferação de escolas isoladas, concentradas na oferta de cursos de baixo custo e menores exigências acadêmicas: administração, economia e formação de professores. . . . de 2001 a 2010, houve um crescimento de 3,036 milhões para 6,379 milhões de matrículas no ensino superior brasileiro (110%). Nas instituições privadas, o crescimento foi de 2,091 milhões para 4,736 (126%), enquanto Gestão universitária 35 nas instituições públicas o crescimento foi de 0,944 milhão para 1,643 milhão (74%). Ainda que essa discrepância tenha caído nas duas últimas décadas, as instituições privadas continuam com uma participação bem superior em relação às públicas no universo de matrículas do ensino superior. (Bottoni; Sardano & Costa, 2019. pp. 12 - 17).

A alteração no setor público é consideravelmente relevante, pois impulsiona e converte o retorno dos serviços prestados mais ágil, onde mantém um nível de qualidade com habilidade de se modernizar perante a demanda da sociedade e que todas as IES sejam elas públicas ou privadas pertencem a este cenário e precisam continuamente estar direcionadas às práticas acadêmicas e distinguir as tendências inovadoras e a realização pessoal e profissional de seus discentes. (Mulgan & Albury, 2003 citado por Bortolanza, 2017. p.09).

BRASIL (2018), durante toda a primeira República (1889-1930), continuou a prevalecer o modelo de escolas autônomas para a formação de profissionais liberais, foi criado através do decreto n.º 19.402, em 14 de novembro de 1930 o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública no então governo do Presidente Getúlio Vargas, que era encarregado não somente da educação, mas também desenvolvia atividades referentes à saúde, esporte e meio ambiente.

Em 1934, com a nova Constituição Federal, a educação passou a ser vista como um direito de todos, a ser ministrada pela família e pelos poderes públicos. De 1934 a 1945, o então ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema Filho, promoveu uma gestão marcada pela reforma dos ensinos secundário e universitário. Naquela época, o Brasil já implantava as bases da educação nacional. (Ministério da Educação, 2018).

Conforme informações colhidas no site oficial do Ministério da Educação, o surgimento da sigla MEC deu-se por volta do ano de 1953, quando surgiu o Ministério da Educação e Cultura e a saúde tornou-se independente, em 1985 foi criado o Ministério da Cultura. Em 1992, lei federal transformou o MEC no Ministério da Educação e do Desporto.

Somente em 1995, a instituição passou a ser responsável apenas pela área da educação, e logo após houve a anuência da primeira Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB assunto esse que será tratado mais à frente desta pesquisa.

Desde então, o MEC é o órgão regulador mais importante na área de ensino e suas atividades passaram a integrar a política nacional de educação, ensino civil, pesquisa e extensão universitárias; o magistério e a educação especial. Ele é o órgão superior de todas as secretarias de educação estaduais e municipais do Brasil e impõe critérios avaliativos, normativos para que as IES se mantenham credenciadas no mercado de ensino dentro dos conformes de qualidade de ensino aprendizagem.

O MEC possui como órgão colegiado integrante o Conselho Nacional de Educação-CNE, que foi instituído pela Lei 9.131, de 25/11/95, com a finalidade de colaborar na formulação da Política Nacional de Educação e exercer atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro da Educação. (MEC, 2018).

Diante do exposto no que se refere aos critérios de avaliação feita pelos órgãos competentes, as IESP buscam manter-se competitiva no mercado investigando sempre formas de inovações e melhoria para seus serviços prestados, mantendo-se sempre vigilantes para que seus desempenhos operacionais e gerenciais não decaiam, além de estarem sempre em conformidade e atualizadas com as normas e critérios exigidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Hoje o mercado do ensino superior privado movimenta aproximadamente 30 bilhões de reais ao ano, colocando o setor entre os maiores da economia brasileira (Hoper, 2012 citado por Bottoni; Sardano & Costa, 2019. p.19).

### ***1.2.1 Lei de Diretrizes e Bases da Educação***

Cabe ressaltar que a Educação Nacional Brasileira é definida em graus de escolaridade pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, que define os processos e caracteriza o sistema de ensino, a importância da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB é fundamental, pois é a legislação que estabelece e normaliza o sistema educacional brasileiro, seja ele público ou privado. Esta legislação foi criada baseada nos princípios presentes na Constituição Federal, que reafirma o direito à educação desde a educação básica até o ensino superior. A primeira Lei de Diretrizes e Bases foi promulgada em 1961 (LDB 4024/61), seguida por uma versão em 1971 que vigorou até a promulgação da mais recente a Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996. A LDB é composta por 92 artigos que versam sobre os mais diversos temas da educação brasileira, desde o ensino infantil até o ensino superior. (MEC, 2018)

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é dever do Estado e tarefa da família, garantir uma educação de qualidade ao educando, visando uma vinculação entre o mundo do trabalho e a prática social (Art. 1º, parágrafo 2º da LEI Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996).

Já no Art. 46 da Lei acima citada designa que: “A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação”. Para tal fato é necessário que as IES em geral busquem estar em conformidade com as normas estabelecidas pelo órgão regulamentador.

Vale destacar que a LDB é conhecida usualmente como Lei Darcy Ribeiro, em consagração ao grande educador e político brasileiro, que foi um dos principais formuladores desta lei. Esse grande educador faleceu em 17 de fevereiro de 1997.

### ***1.2.2 O Controle de informações da evolução da educação superior privada***

O censo da educação superior é feito anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é uma autarquia federal vinculada ao MEC e tem como principal objetivo oferecer aos condutores de Instituições, aos gestores das políticas educacionais e à sociedade em geral informações sobre a educação superior e suas principais propensões. É o mais competente levantamento estatístico sobre as IES e seu objetivo é prestar à comunidade acadêmica e à sociedade em geral dados acurados sobre a situação e as grandes propensões do setor e, principalmente, orientar as políticas públicas de educação. (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019).

Dentre as várias áreas e atividades abrangentes que o Inep atua, a coleta de dados do censo da educação superior realizada por ele, é anual e compreende informações sobre as instituições de ensino superior, cursos de graduação presencial e a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, matrículas, número de estudantes ingressantes e concluintes. Traz, ainda, dados sobre os docentes - formação e titulação acadêmica, se atuam em instituições públicas ou privadas, quantos são, entre outras informações. (INEP, 2018).

No caso desta pesquisa foram colhidas as informações sobre a criação de novas IESP e o número de matrículas referente ao ano de 2007 a 2017 para que se tenha o parâmetro do crescimento de IESP nos últimos 10 anos.

Com o crescimento do número de IESP no Brasil ao longo dos últimos anos e consequentemente o aumento da competitividade, nota-se que a preocupação com que a IESP,

objeto de estudo desta pesquisa busca inovação na gestão de seus processos operacionais e administrativos tem relevância ao se considerar o fato da alta exigência do mercado de ensino superior privado.

As informações contidas nas tabelas 1 e 2 constam, respectivamente, dados referentes ao crescimento de IESP nos últimos 10 anos e número de matrículas. Alguns vazios nas referidas tabelas decorrem da falta de dados fornecidos pelo INEP.

Tabela 1:

**Evolução do número de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil nos anos de 2007 a 2017**

Ano	Instituição Privada	%
2007	2.032	-
2008	2.016	89,5
2009	2.069	89,4
2010	2.100	88,3
2011	2.081	88,0
2012	2.112	87,4
2013	2.090	-
2014	2.070	-
2015	2.069	-
2016	2.111	87,7
2017	2.152	87,9

**Fonte: Criado pela autora com dados extraídos de Inep/Mec (2019)**

Evidencia-se com esta demonstração que entre os anos 2008 a 2010 houve evolução no número de IESP criadas, contudo, no ano de 2011 houve uma queda, porém, no ano seguinte deu-se um acréscimo significativo, contudo, que não se manteve nos anos subsequentes. Somente a partir do ano de 2016 o índice voltou a crescer.

Cabe salientar que em 2017, o Brasil tinha 296 Instituições de Educação Superior (IES) públicas e 2.152 privadas, o que representa 87,9% da rede.

Tabela 2:

**Evolução por número de matrículas de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil nos anos de 2007 a 2017**

Ano	Instituição Privada	%
2007	3.914.970	74,6
2008	4.255.064	73.3
2009	4.430.157	74.4
2010	4.736.001	74.2
2011	4.966.000	73.7
2012	4.398.384	-
2013	5.373.450	-
2014	5.867.011	-
2015	6.075.152	-
2016	6.058.623	-
2017	6.241.307	75,3%

**Fonte: Criado pela autora com dados extraídos de Inep/Mec (2019)**

As informações da tabela 2 nos mostra o crescimento contínuo de matrículas feitas em IESP em todo o território brasileiro ao longo dos 10 anos analisados, porém, houve um decréscimo nos anos de 2012 e 2016, havendo uma considerável recuperação no ano seguinte.

Quando se comparam os anos de 2007e 2017, observa-se um aumento no número de matrículas de 59,4% na rede privada, onde conta com mais de 6,2 milhões de alunos, o que garante uma participação superior a 75% do sistema de educação superior, ou seja, de cada 4 estudantes de graduação, 3 frequentam uma instituição privada. A rede privada continua com a expansão do número de ingressantes.

Em 2016/2017 há uma variação positiva de 7,3%. Em 2016 quando comparado com 2015 a alta registrada foi de 2,9%. No período compreendido entre 2007 e 2017, a rede privada cresceu 53,1%. A rede pública aumentou 41,7% no mesmo período. (INEP, 2019).

É fato que nos últimos anos, o número de estudantes beneficiados pelos programas de incentivo ao ensino do governo federal como ProUni e Fies além de outros Financiamentos próprios das IES, financiamentos estaduais e municipais, etc, cresceu consideravelmente refletindo diretamente no aumento de números de matrículas, fato esse que pode ser observado na tabela 3 a seguir.



Nota-se que há uma oscilação de números de matrículas entre os tipos de financiamento, mas nada que interfira no acréscimo de número de matrículas no total.

Tabela 3:

**Números de matriculados na rede privada por tipo de financiamento 2009 a 2017**

Anos	Fies	ProUni	Outros
2009	133.089	337.727	535.204
2010	151.035	337.185	806.667
2011	220.603	365.782	937.135
2012	434.000	399.507	951.739
2013	817.081	385.427	1.003.755
2014	1.303.202	437.786	966.342
2015	1.332.369	483.336	883.363
2016	1.226.352	538.708	1.003.387
2017	1.070.460	609.434	1.207.874

Fonte: Criado pela autora com dados extraídos de Inep/Mec (2019)

Diante dessa premissa a preocupação com o aumento da concorrência, consumidores mais exigentes e cobrança elevada por parte dos órgãos reguladores na questão dos credenciamentos e recredenciamentos resultaram na busca por melhores serviços de forma a atender as necessidades de seus clientes buscando a melhoria contínua em seus processos operacionais por parte das IESP como forma de se manterem competitivas e consolidadas no mercado de ensino superior.

Chiavenato (2004, pp.579-580) ressalta que:

A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupo das pessoas. Visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas” (Chiavenato, 2004, pp.579-580).

Preocupada com a satisfação de seus clientes a IESP em estudo buscou aperfeiçoar sua estratégia que são ações usadas pelas empresas para lidar com situações inerentes ao seu ambiente organizacional, Chiavenato (2004). Fato esse que, em decorrência de seus processos operacionais acadêmicos, no qual vinha passando por problemas operacionais no que tange à

agilidade de respostas às solicitações dos alunos e em busca de alcançar uma maior eficiência e eficácia em seus processos, a alta direção resolveu aplicar a gestão por processos no seu novo programa de atendimento ao aluno.

Em relação à eficiência e eficácia vale ressaltar que o trabalho eficiente é aquele bem executado, onde todas as etapas são realizadas corretamente conforme os objetivos estabelecidos, o trabalho eficaz é o resultado de um trabalho que atinge os objetivos de forma bem-sucedida, fazer o que precisa ser feito para obter resultados satisfatórios, Chiavenato (2004).

Para compreender o que foi feito pela IESP em relação ao novo programa de atendimento ao aluno é necessário que se entenda primeiramente os conceitos e finalidades da gestão por processos e suas ferramentas gerenciais de apoio, para então ter uma compreensão das mudanças feitas pela IESP com o propósito de melhorar seu atendimento e serviços operacionais.

## **CAPÍTULO 2.**

### **PROCESSO E GESTÃO**

Este capítulo tem como propósito explicar sobre o conceito de processo e gestão conforme estudo de pesquisas bibliográficas para que se obtenha ao longo da leitura desta pesquisa um melhor entendimento sobre a funcionalidade da gestão por processos na melhoria dos serviços prestados em uma organização em relação à gestão funcional tradicional conforme alguns autores citados no decorrer do estudo proposto, assim como analisar a escolha da IESP por esse tipo de gestão como forma de aprimoramento de seus serviços prestados ao aluno.

Apesar do processo administrativo ser relevante no que tange seu contexto em relação ao uso de recursos, o motivo substancial para estudá-lo é seu estímulo sobre o desempenho nas empresas, Maximiano (2004), sendo assim, é interessante ressaltar as características diferenciais da gestão por processos em relação à gestão funcional tradicional aplicada na maioria das organizações convencionais brasileiras, uma vez que, “na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional” (De Sordi, 2008, p.27).

Diante deste contexto será exposto através da revisão de literatura conceitos sobre o tema tratado nesta pesquisa, suas características, funcionalidade, objetivos, ferramentas gerenciais, assim como conceitos de processos acadêmicos e administrativos, dessa forma, a investigação feita na IESP sobre a gestão de processos acadêmicos na implantação de um novo modelo de atendimento ao aluno será compreendida em sua totalidade.

#### **2.1 Conceito de Processo & Gestão**

É importante conhecer e entender o significado do que é processo, assim como o conceito de gestão para então adentrar ao contexto do estudo proposto, entre os significados da palavra processo encontrados os que se direcionam ao contexto organizacional e é útil para a compreensão desse estudo, conforme o Dicionário Michaelis online (2018), é:

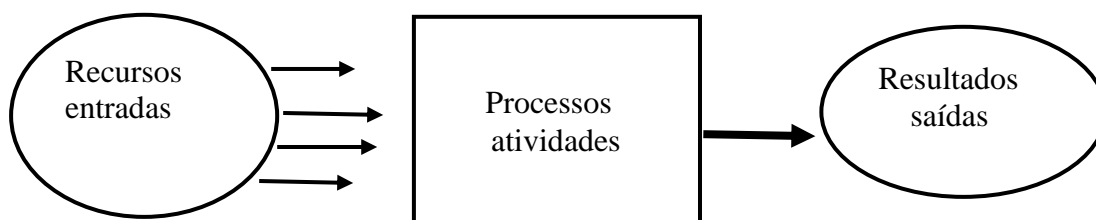
1. Ação de proceder;
2. Ação ou operação contínua e prolongada de alguma atividade; curso, decurso, seguimento.

3. Sequência contínua de fatos ou fenômenos que apresentam certa unidade ou se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento.
4. Método empregado para se fazer alguma coisa; maneira; procedimento.
5. Conjunto de papéis relativos a um assunto pendente qualquer, encaminhado a um órgão administrativo oficial.

Então, pode-se definir que processo é uma série de procedimentos contínuos que são tomados e desenvolvidos com a intenção de alcançar um objetivo específico.

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, tendo um começo e um fim e entradas e saídas claramente identificadas. (Chiavenato, 2010. p.167).

Processo é um grupo de atividades que alteram recursos de entrada, cujo objetivo é obter os resultados planejados na saída, são sucessivas ações de transformações cujo objetivo principal é o resultado final, conforme retrata a figura 1 :



**Figura 1: Representação de um processo.**  
 Fonte: Adaptação de Maximiano (2011, p.11)

Maximiano (2011, p.05) fala que, “ Processo é um conjunto ou sequencia de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços”, e dentre os recursos de entrada de um processo organizacional podemos citar equipamentos, materiais, mão de obra, conhecimento, recurso financeiro e informação, onde ao final do processo de transformação resultarão em bens e serviços.

Em um contexto geral, (Wildauer E., & Wildauer L. 2015, p. 25) comentam que “os processos geram valor para a empresa, uma vez que, podem ser julgados como ativos” , ou seja, entre os aspectos que na concepção dos autores geram valor para empresa pode-se dizer porque:

- Auxiliam a comunicação entre os setores da instituição;

- São encarregados pela produção de bens e serviços notados pelo cliente transmitindo como a instituição trabalha;
- Consentem que a visão, missão e as estratégias sejam colocadas em ação;
- Consentem que as tecnologias de informação sejam efetuadas conforme as regras do negócio;
- São encarregados por executar as ações, localizar falhas ou erros, evitar entraves e conceder o desenvolvimento e aplicação de melhoria no processo produtivo;
- Participam da visão integrada do negócio da empresa em conjunto com as pessoas e as tecnologias.

Percebe-se como um processo está profundamente ligado à produção de bens e serviços e como bem gerenciado pode trazer resultados satisfatório para a organização.

Em se tratando do conceito de gestão dentro do propósito aqui tratado, segundo o Dicionário Michaelis online (2018), define-se como: “ Ato de gerir ou Administrar”, ou seja, a gestão trata de todo gerenciamento do processo desde o início até sua finalização, ou conforme a natureza do processo de todo o ciclo organizacional como um todo.

A gestão constitui-se em conseguir resultados, no caso, bens e serviços, onde há o envolvimento de pessoas nas elaborações e execuções das tarefas, afim de se obter o(s) objetivos em comum, porém, existem ações a serem seguidas para que o objetivo da gestão seja executado de forma organizada alcançando assim a eficiencia nos resultados.

São quatro funções administrativas que representam um ciclo contínuo: planejamento, organização, direção e controle, Conforme Chiavenato (2009, pp.27-28), as funções administrativas tem os seguintes contextos:

Planejamento significa traçar o programa de ação, reflete a maneira como as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicados no futuro;

Organização significa maneira como a empresa distribui a autoridade, responsabilidade, atividades e recursos;

Direção significa conduzir e orientar as pessoas, reflete o estilo de gestão e de liderança adotado em todos os níveis da empresa;

Controle significa verificar se o que foi planejado e organizado foi executado. (Chiavenato, 2009, pp.27-28).

Esses quatro processos são a base para uma boa gestão, onde os mesmos podem ocorrer em todas as áreas da empresa. Pode até parecer muito simples e sequencial o

planejamento, organização, direção e controle, porém, Chiavenato, (2009, p. 28) afirma que “o processo administrativo pode ter suas etapas invertida ou desenvolvida simultaneamente”, conforme mostra a figura 2 a seguir.

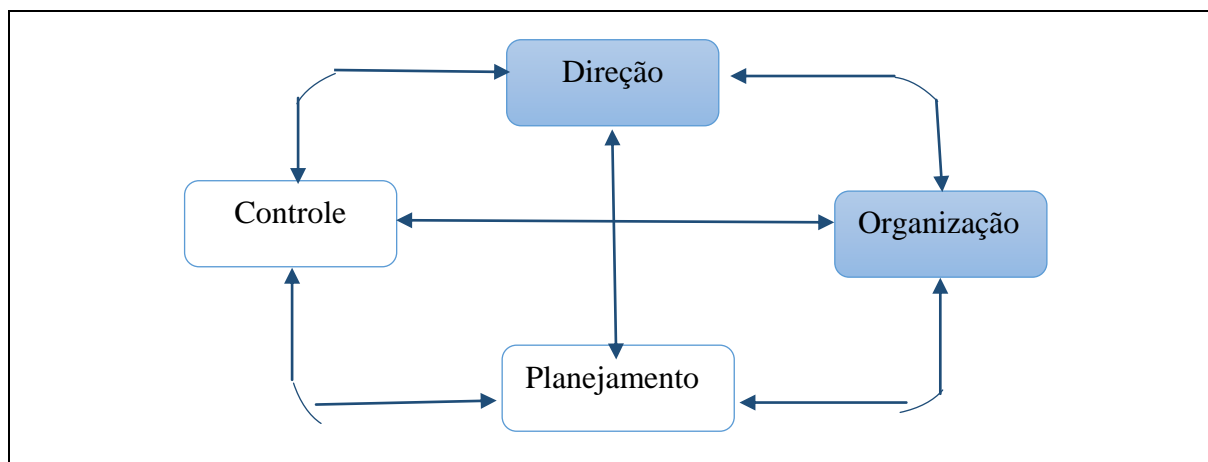


Figura 2 – O processo administrativo

Fonte: Chiavenato, (2009, p.28)

Diante dessa premissa, pode-se entender que conforme a necessidade da organização os processos sejam eles operacionais, administrativos ou gerenciais podem ter suas fases trocadas ou até mesmo serem efetuadas simultaneamente, não sendo necessariamente seguir a sequencia padrão.

Entretanto, as organizações antes de qualquer ação precisam ter todo o planejamento do que almejam alcançar em um determinado período de tempo e esse tipo de planejamento pertence à alta direção da organização, no caso da IESP em estudo, após ser detectado que havia uma demasiada demora nos processos acadêmicos após o aluno dá entrada, coube a mantenedora reunir seus principais gestores para discutir o problema e diagnosticá-lo expondo todas as características da situação, informações sobre o problema a ser confrontado, os objetivos a serem obtidos e recursos necessários para a implementação de um plano de ação.

Baseado nos conceitos de processo e gestão, pode-se entender que para se gerir uma organização deve-se está em conformidade com as ações de planejar, organizar, dirigir e controlar e para tal feito é necessário a utilização de ferramentas de gerenciamento disponibilizadas para cada tipo de gestão e organização, que no caso do estudo proposto trata-se da gestão por processos voltada para a gestão escolar de uma instituição de ensino superior privada.

## 2.2 Gestão por processos

A gestão por processos é uma técnica onde todas as funções executadas em uma empresa nos diversos setores são incorporadas e padronizadas onde os processos são reavaliados e aprimorados estrategicamente em busca de uma melhor atuação. Petenate (2017).

No caso da IESP investigada, a gestão por processos está sendo operacionada inicialmente somente no atendimento ao aluno onde havia a problemática da demora nas execuções dos processos acadêmicos, cujos setores envolvidos, assim como os demais da instituição de ensino trabalhavam baseados na gestão funcional tradicional.

Pavani e Scucuglia (2011), falam que somente a partir de 2010 que o Brasil obteve suas primeiras certificações profissionais CBPP (*Certified Business Process Professional*), titulação concedida a profissionais que aplicam metodologias bem sucedidas de BPM (*Business Process Management*) que nada mais é que o gerenciamento de processos de negócios, uma abordagem que foi desenvolvida para facilitar a complexidade dos processos individuais organizacionais internos e externos e que vem tomando espaço considerável no meio organizacional o que profissionalizará a gestão das empresas sob a perspectiva de processos.

Na gestão por processos há uma integração de todas as atividades, colaboradores, gestores, equipamentos e informação de todos os departamentos sistematicamente, cujo objetivo é o aumento da produtividade, alinhamento, padronização e aprimoramento dos processos de trabalho. Di Sordi (2008, p, 27), ressalta que “ na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional”.

A gestão por processos representa um corte do padrão funcional, onde proporciona uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta devem ser geridos objetivando a eliminação dos impactos prejudiciais dos conflitos gerenciais internos. (Pavani & Scucuglia, 2011).

Baseada nesse princípio a alta direção da IESP, no caso, a mantenedora que ainda trabalha com o modelo de organização funcional tradicional nos demais setores da instituição como já foi mencionado anteriormente, resolveu aplicar no serviço prestado ao aluno um novo modelo de atendimento e execução de processos operacionais acadêmicos baseado na identificação e integração dos setores envolvidos, a fim de melhorar sua gestão voltada à

satisfação de seu principal cliente, o aluno. Durante o tempo de investigação observou-se que anteriormente haviam setores interdependentes por onde passava os processos acadêmicos e que por algum motivo desconhecido pela alta direção demoravam a ser despachados ocasionando conflitos internos, demora e descontentamento por parte dos interessados na resolução.

O fluxo de trabalho do processo descreve a sequência de execução das diversas atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades. A complexidade aumenta à medida que há blocos de atividades que são executados em paralelo, o que gera uma relação de dependência entre o resultado obtido dessas atividades e a decisão sobre o caminho a ser seguido para a continuação do fluxo de trabalho do processo. (Di Sordi, 2008, p.62).

A análise do processo na implementação de melhorias empreende esforço e dedicação de recursos, segundo Di Sordi (2008), a gestão por processos proporciona às empresas forma de redesenhar e reestruturar seus processos analisando de forma sucinta todos os procedimentos cometidos tendo como objetivo a melhoria contínua.

Ainda sobre a concepção do autor acima citado para que isso ocorra é necessário que haja alguns critérios para que se alcance o objetivo esperado, tais como:

- Alocação de pessoas – os colaboradores fazem parte de uma única equipe que é responsável pelas atividades de um processo multifuncional;
- Autonomia operacional – delegar autoridade ao colaborador no sentido de valorizar e fortalecer sua individualidade e comprometimento nas decisões essenciais ao cumprimento das tarefas a ele impostas;
- Avaliação de desempenho – São avaliadas todas os colaboradores envolvidos, na gestão por processos o que vale é o resultado final;
- Cadeia de comando – gerenciamento baseado em negociação e colaboração, apenas o processo de negócio é gerenciado pelos “donos do processo” o gestor tem que negociar e exercer influência;
- Capacitação dos indivíduos – amplitude tanto dos processos de negócio, quanto da independência e responsabilidade dada aos colaboradores;
- Escala de valores da organização – desenvolvimento e participação do trabalho através da comunicação, transparência nas execuções de tarefas, colaboração e cobrança mútua no decorrer de todo processo;



- Estrutura organizacional – hierarquia reduzida, visão voltada à proposição de valor na entrega final do produto;
- Medidas de desempenho – valoriza-se o desempenho de cada processo, de forma a conservar a integração contínua de valor às suas assertivas de entrega;
- Natureza do trabalho – o colaborador pode executar várias atividades ao longo do processo de negócio, tanto de natureza operacional quanto de coordenação;
- Organização do trabalho – trabalho é organizado por processos multifuncionais, de forma a promover sinergia e convívio entre os profissionais de diferentes competências e habilidades indispensáveis aos difusos processos de negócios;
- Relacionamento externo – processo colaborativo através de parcerias em que todos possuam a sua sustentabilidade garantida;
- Uso da tecnologia – forte procura por recursos tecnológicos, de forma a conceder a intercomunicação entre os vários sistemas de informação dos setores funcionais, bem como áreas internas e externas à organização.

No que se refere à gestão de processos acadêmicos em uma IESP é relevante que os mesmos sejam operacionalizados de forma ágil para que os resultados sejam executados a contento do esperado tanto pelo aluno que solicitou, exige um bom serviço e aguarda uma resposta ao seu processo quanto pela IESP que espera a satisfação do seu cliente quanto aos serviços prestados com qualidade e rapidez.

Em se tratando da gestão funcional cabe ressaltar que a mesma possui uma visão diferenciada da gestão por processos, ela é orientada para sua realidade interna, as funções são fragmentadas por etapas, onde são trabalhos individuais voltados a tarefas, ou seja, os processos são acordados anexo às suas especialidades, são demarcados dentro de suas áreas específicas, as decisões acontecem verticalmente onde há a centralização de poder, tal situação gerencial pode causar baixa produtividade e problemas de qualidade nos serviços prestados. (Chiavenato, 2010).

Mesmo trabalhando com a gestão funcional tradicional a IESP na busca pela melhoria de seus serviços prestados ao aluno resolveu apostar no novo modelo de atendimento baseado na gestão por processos, porém, inicialmente estabeleceu a mudança somente nos setores ligados aos processos acadêmicos, onde foram estabelecidas algumas mudanças nesses setores

onde houve a junção dos mesmos em um único setor de processamentos e com isso o remanejamento de alguns colaboradores e consequentemente a tramitação dos processos acadêmicos também sofreram alterações.

No quadro a seguir pode-se visualizar as características diferenciais entre as duas abordagens, onde se pode notar a grande complexidade envolta nos processos de negócios das organizações e que pode ser compreendido como um modelo de interpretação que fortalece os objetivos, no caso, distingui a gestão por processos da gestão funcional. (Di Sordi, 2008).

**Quadro 1:** Características diferenciais entre gestão funcional e gestão por processos

<b>Características analisadas</b>	<b>Gestão funcional</b>	<b>Gestão por processos</b>
Alocação de pessoas	Agrupados em áreas funcionais	Envolve diferentes habilidades e perfis.
Autonomia operacional	Rígida supervisão hierárquica na execução de tarefas	Fortalecimento da individualidade concede autoridade nas tomadas de decisões.
Avaliação de desempenho	Focada no desempenho funcional do colaborador	Focada no resultado do processo de negócio
Cadeia de comando	Supervisão rígida de níveis hierárquicos	Foco em resultado e colaboração
Capacitação dos colaboradores	Ajuste da função/ especialização	Direcionado às múltiplas competências da multifuncionalidade solicitada.
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas criam desconfiança e competição.	Comunicação e transparência no trabalho; clima de colaboração.
Estrutura organizacional	Hierárquica/ departamentalização – vertical	Apoiada em equipes de processos - horizontal
Medidas de desempenho	Desempenho de trabalho dividido das áreas funcionais	Integração constante dos processos
Natureza do trabalho	Repetitivo / mecanicista	Diversificado e voltado ao conhecimento evolutivo – adaptativo.
Organização do trabalho	Procedimentos de áreas funcionais / linear	Processos multifuncionais, sistêmico.
Relacionamento externo	Concentrado no âmbito interno	Processos colaborativos de parcerias
Uso da tecnologia	Sistemas de informação com foco nas áreas funcionais	Integração dos sistemas de informação.

Fonte: De Sordi (2008, pp. 36-37)

Denota-se que as organizações funcionais possuem suas funções fracionadas por etapas voltada para a realidade interna da empresa cuja cadeia de comando baseia-se na

hierarquia e departamentalização vertical, enquanto as organizações que trabalham com a gestão por processos possuem uma maior flexibilidade na forma de gerir focando na integração dos processos, apoiada em equipes de processos de forma horizontal.

A decisão de aderir a uma visão por processos, esquematizar e melhorar totaliza um grande benefício organizacional, entretanto, para que isso ocorra é necessário que haja a análise e compreensão do fluxo de processos, ou seja, de como os processos se encontram e o decorrer de toda a tramitação dos mesmos, bem como a compreensão de sua importância e alinhamento para um bom gerenciamento e, para que uma organização alcance tal performance a aplicação da gestão por processos é indicada para que se tenha através da ferramenta de mapeamento de processos uma visão mais detalhada e integrada dos serviços executados e prestados pela mesma através de seus departamentos.

Conforme Pavani e Scucuglia (2011, p. 48) “ a tarefa de modelar um processo trata-se do trabalho de representar graficamente a sequencia de atividades que compõem um processo [...] a criação de novos processos ou modificações em processos existentes”. Ainda sobre os autores, a escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada e dos níveis de compreensão, no caso da IESP investigada a escolha deu-se por uma modelagem voltada somente para o atendimento, uma vez que essa variável denotava um grade entrave para a qualidade dos serviços prestados pela IESP.

Nesse sentido, segundo Di Sordi (2008), pode-se considerar que na gestão de processos as áreas envolvidas e o papel que as mesmas desempenham identificam o grau de envolvimento da área com a atividade ou com o processo de negócio.

Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas tem se mostrado uma prática extremamente compatível com as demandas empresariais existentes nos mais diversos nichos de mercado. [...] A gestão por processos, consiste essencialmente em uma quebra do paradigma funcional, propondo um visão interfuncional de como os processos ponta-a-ponta poderiam ser mais bem geridos visando eliminar os efeitos maléficos dos conflitos internos. (Pavani & Scucuglia. 2011. pp, 102-103).

Em conformidade ainda com os autores acima citados os interesses do processo vão além dos limites dos interesses departamentais e todas as decisões gerenciais começam a ser internalizadas, entendidas e determinadas pelo angulo de processos, ou seja, na visão funcional os processos são compostos por atividades executadas por um departamento distinto, já na gestão por processos, há uma ação chamada de ponta-a-ponta, os processos vão

além das paredes de cada departamento, percorre todas as áreas e cargos de uma estrutura organizacional.

A figura 3 a seguir ilustra um organograma baseado na visão tradicional, onde cada área funciona como núcleos especializados que interagem com os demais núcleos na execução dos processos organizacionais.

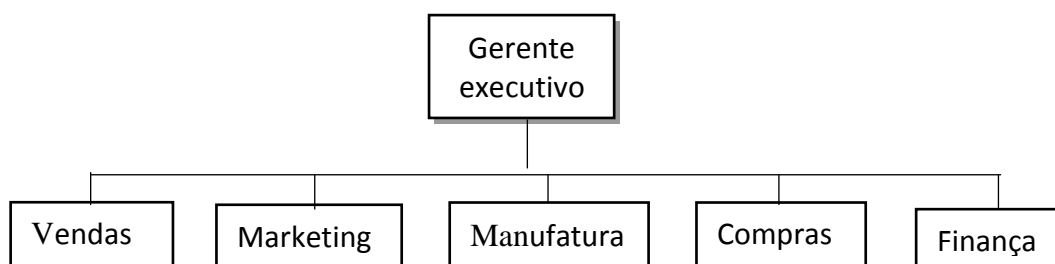


Figura 3 – Organograma: visão tradicional

Fonte: (ABPMP, 2009 citado em Pavani & Scucuglia. 2011, p.127)

Na figura 4, pode-se observar a visão gerencial inexorável às estruturas de responsabilidades internas.

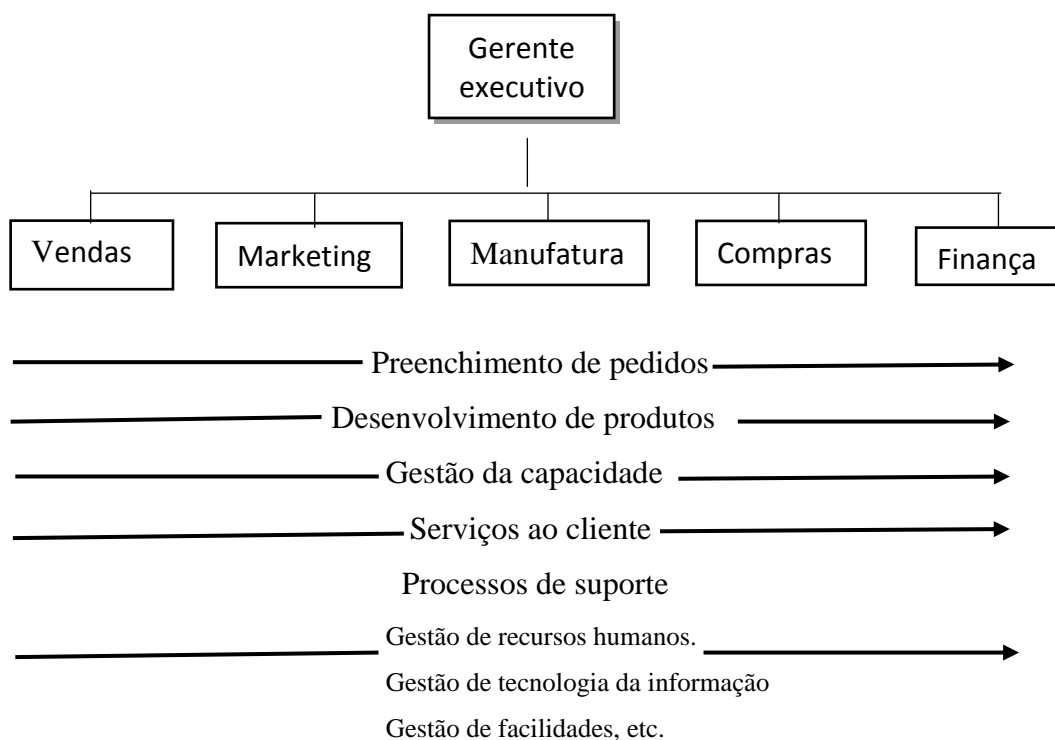


Figura 4 – Organograma : visão por processos

Fonte: (ABPMP, 2009 citado em Pavani & Scucuglia. 2011, p.129).

Na gestão por processos cada gestor responde diretamente pelo resultado, sob a visão das exigências do cliente, Pavani e Scucuglia (2011, p.130) retratam bem isso quando comentam que “os indicadores operacionais, bem como o cumprimento de controles internos e metas de desempenho operacionais são requisitos do dono do processo, pois este é que conhece o impacto ponta-a-ponta de cada atividade”. Na concepção de Oliveira (2007, p.19), processo é “um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”

Desse modo, o reitor da IESP investigada tomou para si a responsabilidade dos dados resultantes do novo programa de atendimento ao aluno baseado em gestão por processos, onde através dos indicadores operacionais foi possível estabelecer requisitos para execução do programa conforme sua base de resultados, distribuindo entre os gestores a incubência de gerenciar o novo modelo de atendimento.

Para ter o devido suporte houve a necessidade da alta direção da IESP escolher uma equipe multidisciplinar com capacidade de resolver possíveis conflitos existentes e fazer com que a gestão por processos funcionasse a contento do esperado.

### **2.3 Gestão de processo & gestão por processo**

É importante destacar que há uma diferença entre a gestão de processos e a gestão por processos, embora as expressões assemelhem-se cada uma possui um significado distinto. A “Gestão por Processos” é mais abrangente; aborda toda a organização: gestão, estratégia, planejamento etc. Possui característica muito mais “macro” se apenas comparada com “Gestão de Processos”. Envolve desenvolvimento de competências, negócios e mercados. (De Sordi, 2008 como citado em Briaga, 2010, p.78).

De forma simples e objetiva Prado Júnior (2013), explica a diferença entre gestão de processos e gestão por processos, na primeira se trabalha com a melhoria contínua dos processos, contudo essa gestão ocorre de forma isolada de um ou mais processos, já na gestão por processos trabalha-se com a prática da análise, modelagem e a implementação dos processos tendo como intuito mudar a estrutura da organização, ou seja, a gestão por processos trabalha baseada em serviços ponta a ponta ao contrário da gestão de processos que possui uma visão tradicional de funções e estruturas administrativas.

Quanto ao sentido, vale ressaltar que a gestão de processos refere-se a uma visão limitada da organização onde os processos são monitorados e funcionam conforme planejado,

já a gestão por processos trabalha com uma visão sistêmica de toda a operação da organização trabalha de forma dinâmica a interação entre todos os processos.

Nesse tipo de gestão se trabalha com diversos setores de forma concomitante identificando os entraves existentes otimizando dessa forma o tempo e unificando toda a empresa mensurando os resultados de forma mais precisa facilitando circunstancialmente nas tomadas de decisão e na melhoria contínua dos processos e serviços tornando dessa forma a empresa mais competitiva no mercado.

Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas tem se mostrado uma prática extremamente compatível com as demandas empresariais existentes nos mais diversos nichos de mercado. [...] são muitos os exemplos da nova “filosofia gerencial” que procura identificar os processos multifuncionais de uma empresa e prover valor e eficiência às organizações. (Pavani Júnior & Scucuglia, 2011, p.102).

O projeto de processos envolve a realização de tarefas que respondem pelos conceitos de acompanhamento do ambiente interno e externo, seleção, modelagem, melhoria, implantação e gestão de mudanças nos processos.

Vale destacar algumas atividades consideradas pertinentes e que faz toda a diferença suas execuções na hora da aplicação da gestão por processos segundo Paim (2007).

- A necessidade de se entender tanto o ambiente interno quanto o externo;
- Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças;
- Assegurar patrimônio para mudança;
- Compreender, separar e priorizar processos;
- Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem;
- Organizar equipes de diagnóstico de processos;
- Determinar e priorizar problemas atuais;
- Estabelecer e priorizar resultados para os problemas atuais;
- Redesenhar as práticas de gestão e execução de processos;
- Estabelecer mudanças nos processos;
- Gerenciamento dos processos;
- Implantar novos processos;
- Acompanhamento e controle contínuo das execuções dos processos;
- Realizar mudanças de curto prazo;

- Registrar o desempenho dos processos;
- Comparar o desempenho com referências internas e externas;
- Registrar e controlar desvios dos processos;
- Registrar aprendizado sobre os processos;

É necessário que se planeje e estabeleça algumas atividades a serem seguidas criteriosamente para assegurar que a implantação da gestão por processos obtenha sucesso, uma vez que, toda e qualquer ação organizacional necessita de um planejamento e estabelecimento de estratégias para se alcançar o objetivo proposto.

Segundo Oliveira (2011), a gestão por processos pode ser considerada como um conjunto de atividades planejadas e avaliativas, cuja finalidade é diminuir os conflitos interpessoais e suprir as carências bem como as expectativas dos clientes tanto internos como os externos.

Considera-se um sistema de serviço onde existem diversos membros envolvidos cada qual com atividades distintas, porém, com o mesmo objetivo final, mas se faz necessário integralizar os setores da empresa bem como seus membros para que mesmo com atividades distintas os setores tenham um alinhamento perfeito e a sincronização dos serviços a contendo do que foi estabelecido no planejamento da empresa, sem esquecer a questão muito relevante nesse processo que é a gestão de pessoas.

Na organização estruturada a partir de processos de negócios, funcionários e demais colaboradores do processo participam de diversas atividades ao longo de sua execução e gerenciamento [...] isso leva uma crescente demanda por colaboradores polivalentes, que inviabiliza o modelo de RH tradicional, com base na descrição de funções bastante específicas para cada área funcional. (Di Sordi, 2011, p. 71).

Para Chiavenato (2010. p. 10), “o sucesso das organizações dependerá da capacidade de interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações [...] identificar ameaças e dificuldades para neutraliza-las”. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela precisa distinguir e gerenciar várias atividades conectadas. Uma atividade que utiliza recursos e que é gerenciada de forma a permitir a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. (Souza, 2014).

A gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e maximizando

os lucros, desse modo há a necessidade de avaliação constante dos processos organizacionais, (Horbea, 2015).

Ainda sobre o autor do parágrafo acima, o mesmo defende que para que haja um melhor gerenciamento da gestão de processos se faz necessária a aplicação do mapeamento de processos, pois através do mapeamento é feito todo um levantamento do fluxo das atividades realizadas na organização.

## **2.4 Mapeamento de processos**

O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados (Pavani Junior & Scucuglia, 2011).

O mapa de processos é uma ferramenta muito utilizada na gestão e tem como objetivo principal descrever o fluxo de trabalho através de fluxogramas, gráficos, diagramas, onde mostra todos os envolvidos no processo, assim como evidencia a área onde o processo precisa ser melhorado.

Em entrevista a gestores envolvidos na implantação do novo modelo de atendimento soube-se que a alta direção da IESP buscou mapear através de seus gestores todo o caminho percorrido pelo processo acadêmico e os respectivos setores para melhor compreensão e análise dos fatos, para só então tomar uma decisão quanto ao novo modelo de atendimento ao aluno.

Na atividade de mapeamento de processos, é realizado o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, nos quais podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades. (Miyamoto citado em Horbea 2015).

Segundo Pradella (2012) citado em Souza (2014, p. 25), “os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado”. Os processos são constituídos por diversas tarefas ou atividades interrelacionadas e gastam recursos na sua ação, tais como dinheiro, tempo, materiais, etc. A atividade de mapear um processo condiz com o trabalho de reproduzir graficamente a sequência das atividades que compreende um processo na empresa. (Pavani Júnior & Scucuglia. 2011).



O mapeamento de processo funciona como uma ferramenta de detalhamento e aperfeiçoamento que identifica as anomalias nos fluxos buscando soluções e melhorias.

Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões sobre os fluxos visíveis, de modo com que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, que ajudam a evitar a implementação de algumas técnicas isoladamente, formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material. (Corrêa citado em Salgado 2011, p. 16).

Dentre os itens a serem definidos no mapeamento de processos em uma IES o primeiro a ser feito é discriminar os processos organizacionais na instituição, logo depois conhecer sua legislação vigente, sua estrutura funcional levando em conta sua missão, visão, objetivos, metas e valores. Fazer todo o levantamento da situação atual, dos fluxos, insumos, produtos e demais informações pertinentes aos processos em questão. (Prado Júnior, 2013).

Conforme investigação feita sobre o novo modelo de atendimento implantado na IESP, a alta direção baseada nos princípios de mapeamento de processos, fez um levantamento do número de processos acadêmicos em atraso devido o alto índice de reclamação, analisou e constatou que muitos desses processos permaneciam parados além do tempo determinado para cada serviço em determinados setores, motivo pelo qual designou aos responsáveis pelos setores envolvidos, a geração de relatórios baseado nos fluxos de demanda, a fim de obter parâmetros necessários para uma tomada de decisão em relação a melhoria e implementação do processo em questão.

Para que uma organização exerça sua função de maneira eficaz, ela precisa identificar e gerir várias atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerida de forma a facilitar a conversão de entradas em saídas pode ser julgada um processo.

#### ***2.4.1 Técnicas utilizadas no mapeamento de processos***

Existem várias técnicas utilizadas para interpretação das atividades inseridas em um processo conforme Pinho citado em Salgado (2011, p.48), no entanto, a proposta desta pesquisa é de se trabalhar especificamente com o fluxograma, motivo pelo qual explanar-se-á somente sobre ele. Tal fato se dá pela necessidade de compreender e demonstrar de maneira clara e precisa o percurso feito pelos processos acadêmicos logo após sua solicitação, antes e

depois da mudança feita pela IESP em seu atendimento ao aluno, dessa forma se terá um melhor entendimento das alterações realizadas.

Nos quadros 2 e 3 a seguir para conhecimento encontram-se algumas técnicas utilizadas para um melhor gerenciamento das atividades em uma organização independente de sua natureza organizacional.

**Quadro 2:** Técnicas para representação das atividades de um processo.

Fluxograma – Slack (1997)	É uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real;
Mapa de Processo – Barnes (1982)	É uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados.
Mapofluxograma – Barnes (1982)	É a representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve.
Service Blueprint – Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)	É o mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço.
IDEF3 - Tseng <i>et al</i> (1999)	São diagramas que representam a rede de “comportamentos” do cliente.
UML - Booch <i>et al</i> (2000)	É um fluxograma que dá ênfase à atividade que ocorre ao longo do tempo.
DFD - Alter, (1999)	É um fluxo de informações entre diferentes processos em um sistema.

Fonte: Pinho et al (2007) citado por Salgado (2011, p.62)

Para Veyrat (2016), falar em técnicas de mapeamento é falar das questões mais relevantes à gestão por processos, um projeto de gestão por processos deve reunir valor ao negócio, ou seja, seu ciclo de atividades deve oferecer ao cliente final um produto que cumpra sua carência de tal modo que o mesmo esteja propenso a pagar por ele um valor acima do que foi gasto em sua produção.

Percebe-se que o uso consonante da gestão por processos sustentado pelas técnicas e ferramentas certas de mapeamento, tem em vista assegurar a consolidação da empresa ao procurar um desempenho elevado e consequentemente uma maior lucratividade.

Não é possível construir ou otimizar todos os processos de uma empresa simultaneamente, e para isso é necessário estimar de alguma forma o equilíbrio dos processos e ajustar uma onda de processos críticos para serem melhorados levando em conta norteadores pertinentes à estratégia executada pela empresa.

**Quadro 3:** Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processo

Técnica do 5W1H	Matriz GUT	Matriz básico	Matriz SIPOC
Descobrir sobre o processo.  What - o que? Where – onde? Who – quem? When - quando Why - por que? e How - como?	Gravidade / Urgência /Tendência  usada para definir a prioridade com que os problemas encontrados devem ser tratados.	Análise da priorização das soluções.  Benefícios para a organização Abrangência Satisfação do cliente interno Investimentos requeridos Cliente externo satisfeito Operacionalidade simples	obter uma visão geral e clara das etapas principais do processo e de atividades que o compõem.  Suppliers - fornecedores Inputs - insumos Process - processo Outputs - produto Customers - clientes

Fonte : adaptado de Veyrat (2016, § 07)

Entre as técnicas mais utilizadas no mapeamento de processos e que veremos com mais especificidade encontra-se o fluxograma, esta ferramenta proporciona formas de identificar todos os fatores e variáveis envolvidas no sistema organizacional, bem como o fluxo de informações entre os setores da organização (Oliveira, 2011).

Vale ressaltar que o uso do fluxograma no mapeamento de processos se faz necessário como forma de se “enxergar os processos” através de uma análise crítica identificando assim as variáveis negativas que estão prejudicando o bom funcionamento dos processos na empresa.

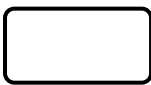
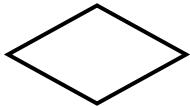
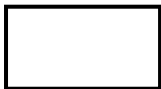




Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011) há a necessidade de que sejam consideradas algumas regras na construção do fluxograma, devem ser usados símbolos de início, setas,

retângulos, paralelogramos, losangos (decisão) e conectores; desenhar da esquerda para a direita e/ou de cima para baixo; manter uma padronização para que o fluxograma seja de fácil entendimento e que não haja a necessidade de grandes investimentos em treinamentos de capacitação.





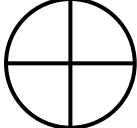
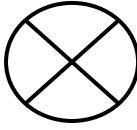

O fluxograma que define a conexão clara das atividades que são fundamentadas em provas e fatos direcionando definições explícita dos fluxos operacionais. É necessário realizar o desenho de fluxos antes da definição dos processos, os símbolos aplicados no fluxograma tem como intuito colocar em destaque a origem, o processamento e o destino da informação e dos registros físicos, contudo é relevante que a empresa defina a padronização de símbolos e estruturas que serão aplicadas. (Pavani Júnior & Scucuglia, 2011).

A seguir no quadro 3 encontra-se os principais símbolos usados em um fluxograma e seus respectivos significados.

**Quadro 4 – Símbolos utilizados em fluxograma**

Símbolo	Significado	Uso
	Início ou fim	início ou termin do fluxograma de um processo
	Decisão	Quando uma decisão terá que ser tomada e que o fluxo do processo seguirá determinada direção em função dessa decisão.
	Processo	Determinar processos e suas funções e atividades.
	Processo pré definido	Para um processo que já está previamente definido.
	Operação manual	Indica que uma sequência de comandos ocorrerá em repetição continuamente até ser parada de forma manual por uma pessoa.
	Conector	Indica que haverá uma inspeção (investigação) neste ponto.
	Documento	Etapa no processo que é gerado um documento

**Quadro 4** – Símbolos utilizados em fluxograma - continuação

	Fluxo de linha	Indicar uma interligação entre dois outros símbolos e a direção do fluxo.
	Atraso	Representa que um tempo vai decorrer antes que o fluxo do processo continue.
	Vários documentos	Indica que são vários documentos.
	Dados armazenados	Mostra que há dados armazenados.
	Ou	Usado para indicar o “ou” lógico.
	Somador	Usado para indicar o “e” lógico.
	Agrupar	Indica um passo em que os dados são organizados de uma forma padrão.

Fonte: Adaptado de Wildauer & Wildauer, (2015, p.73)

Os símbolos acima são os mais utilizados em um fluxograma de processos. Salgado (2011, p.49) ressalta que “os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam”, ou seja, essa técnica retrataria de forma transparente a realidade dos fatos.

A seguir na figura 4 demonstra de forma simplista a representação do fluxograma dos setores envolvidos na investigação desta pesquisa anterior à mudança feita pela IESP.

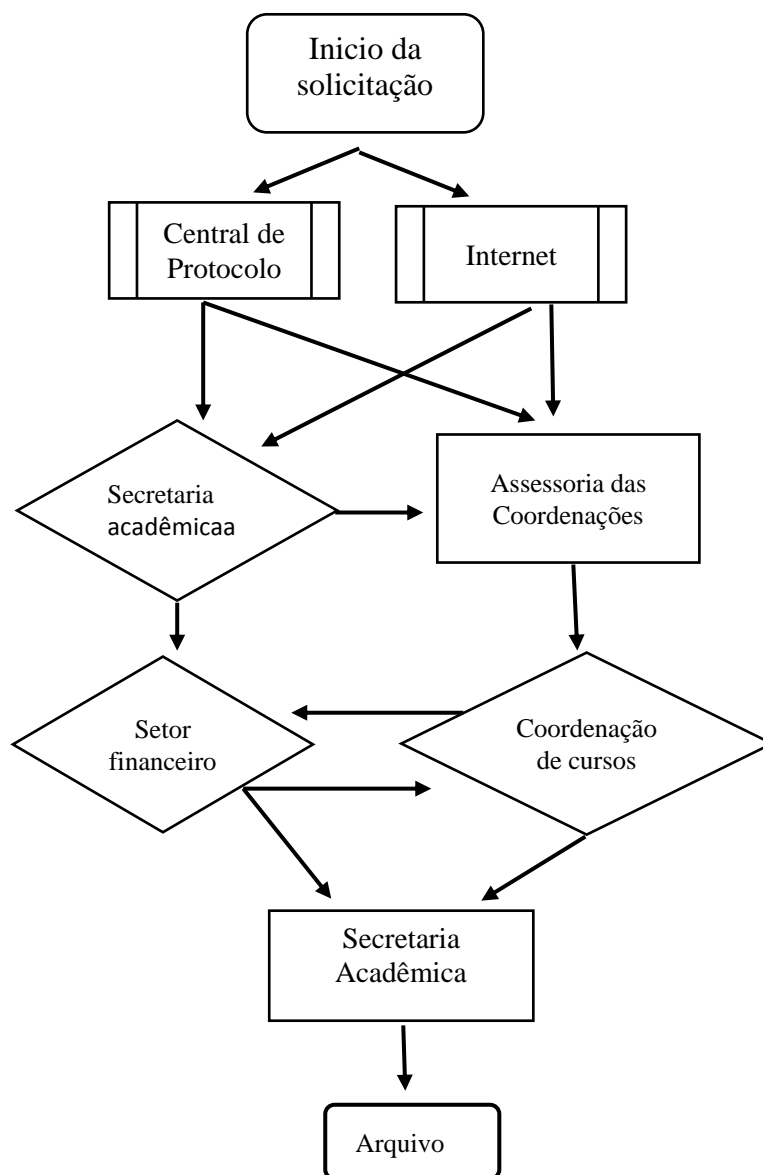


Figura 5: Representação do fluxograma da tramitação dos processos antes do novo modelo implantado.

Fonte: própria autora

Através do fluxograma pode-se observar todo o confuso caminho percorrido anteriormente pelo processo do aluno, onde o mesmo dava entrada na central de atendimento ou pelo site da IESP com seu código, onde o processo era direcionado ao setor competente conforme a natureza da solicitação, daí em diante seguia os tramites até retornar à secretaria acadêmica após a análise e despacho do processo pelo gestor para as devidas providências e/ou para arquivo no dossiê do aluno.

Como pode-se notar a tramitação era demorada pelo fato do repasse para os diversos setores e por alguns motivos não especificados pela gestão da IESP os mesmos ficavam parados no decorrer da tramitação em alguns setores.

A pesquisa sobre a aplicação da gestão por processos no programa de melhoria do atendimento aos alunos/clientes e diagnóstico de falhas nos processos acadêmicos de uma IES objeto de estudo em questão utilizará entre as diversas técnicas de mapeamento, o fluxograma como instrumento de análise crítica da tramitação anterior e atual dos processos acadêmicos que outrora possuíam setores com gestões distintas e atualmente os mesmos estão integralizados.

A seguir na figura 6 o fluxograma da tramitação dos processos após a implantação do novo modelo de atendimento.

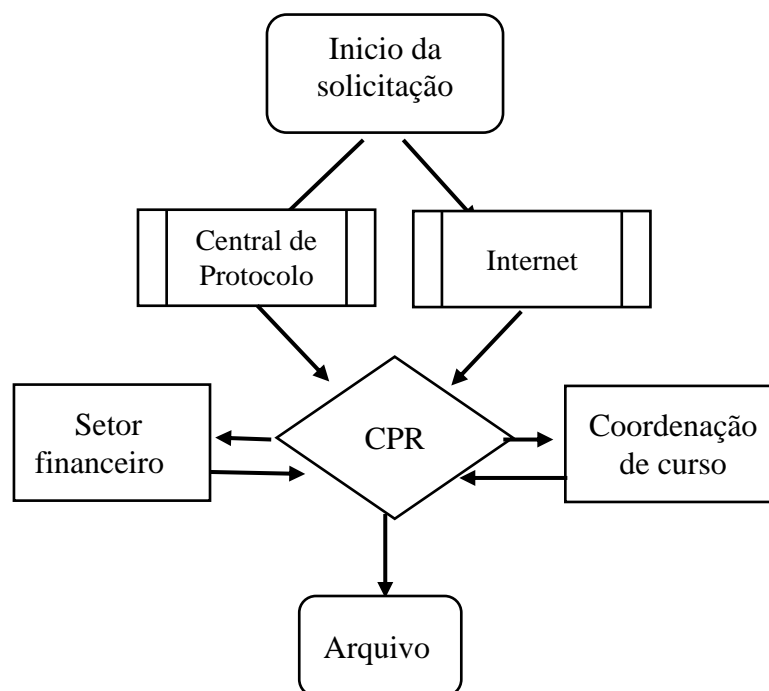


Figura 6 - Tramitação dos processos após a implantação do novo modelo de atendimento.

Fonte: própria autora.

Pode-se averiguar o encurtamento das tramitações dos processos, uma vez que, logo após a solicitação do aluno e processo é direcionado à central de processamento de requerimentos, anteriormente conhecida como secretaria acadêmica onde é analisado e se possível logo executado pelos assistentes de coordenação agora locados na CPR e mandado para arquivo, caso o processo demande o despacho do gestor de outro setor ou coordenador de curso é imediatamente enviado onde é solicitado o despacho por um tempo pré determinado e

logo em seguida o processo volta para o setor demandante onde cumpre-se o despacho e arquiva-se o processo.

Após conhecer o novo procedimento foi feita a investigação sobre a real situação que se encontra o atendimento ao aluno, e o posicionamento dos envolvidos no processo para levantar dados sobre a eficiência e eficácia do novo modelo implantado pela IESP em estudo.

## **2.5 Processos acadêmicos**

Em uma instituição de ensino os processos acadêmicos são formados pelas tramitações de papéis entre indivíduos (alunos) e setores tendo um começo a partir do momento que o aluno solicita até seu fim quando é feito o despacho por um colaborador executante do setor responsável pela análise e deliberação conforme o tipo de solicitação feita pelo aluno. Nesse interim dependendo de cada caso os processos tramitam por outros setores caso haja a necessidade do aval da alta direção.

Na IESP investigada foi observado que cada colaborador responsável por receber e analisar o processo perfaz uma série de procedimentos de análise correspondente ao tipo de solicitação, algumas vezes o nível de decisão referente à solicitação não depende somente do colaborador executante há a necessidade do aval de um superior, no caso, o coordenador de curso ou em alguns casos extremos é necessário a análise e deliberação do pró-reitor ou reitor que após seu despacho tramitará o processo para o setor responsável para as devidas providências.

Entre os tipos de processos acadêmicos da IESP investigada solicitados pelos alunos onde cada um tem um tempo estimado de resposta, porém, havia demora em suas tramitações e liberações estão:

- Aproveitamento de estudos;
- Atividades complementares;
- Cancelamento de adaptação ou dependência
- Cancelamento de adaptação ou dependência aluno Fies/Prouni;
- Solicitação de adaptação ou dependência
- Solicitação de adaptação ou dependência aluno Fies/Prouni;
- Solicitação de vaga /transferência externa;
- Transferência de turma/turno.



A demanda de processos acadêmicos é consideravelmente grande, visto que, a IESP possui 11.423 alunos matriculados no campus que foi feita a pesquisa, para tanto a IESP buscou inovar na sua forma de atendimento, uma vez que foi constatado que os processos estavam demorando além do limite estipulado para cada tipo de solicitação, buscou então trabalhar com a gestão por processos como forma de otimizar seus serviços ao aluno, seu principal cliente, melhorando assim a agilidade de respostas.

Quando a organização trabalha com a gestão por processos, os colaboradores incubem-se de uma maior responsabilidade, visto que, possuem maior conhecimento das expectativas dos alunos em relação aos resultados esperados.( Farias, 2009). Contudo, é necessário que haja cautela, pois pode ocorrer problemas típicos de organizações matriciais<sup>2</sup>, tipo duplo comando e posterior conflitos na apropriação de recursos entre colaboradores e entre gestores e colaboradores (Gonçalves, 2000).

Diante do exposto, a mudança da estrutura voltada para o atendimento ao aluno teve segundo dados levantados na investigação uma atenção voltada também para o seu colaborador, pois, com a mudança e o remanejamento de alguns colaboradores para a central de processamento, os colaboradores precisam pensar diferente compreendendo suas responsabilidades e possuir maior discernimento em relação às suas ações no que tange o comprometimento na execução de suas atividades.

---

<sup>2</sup> Organizações matriciais são estruturas organizacionais decorrentes do gerenciamento por processos em organizações estruturadas por funções. Farias, Sergio L.O. Gerenciamento por processos em uma instituição de ensino universitário: o caso do departamento de controle e registro acadêmico. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. p. 25.

## **PARTE II**

### **ESTUDOS EMPÍRICOS**

### **CAPÍTULO 3.**

## **METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo explicar sobre o planejamento metodológico, estabelecendo as formas da produção da pesquisa, onde foram constituídos através dos métodos científicos adotando normas éticas para geração de resultados em conformidades a qualidade desejada pela área acadêmica nacional e internacional.

A metodologia da pesquisa, na produção científica, constitui um dos elementos que confere aos estudos investigativos rigorosidade e reconhecimento perante o estatuto de Ciência. Seu uso perfaz um importante instrumento de caracterização de uma investigação, dando-lhe a correta forma mediante a qual se empregam métodos e técnicas que são adotados para a obtenção do conhecimento acerca do objeto de estudo.

(Alves; Bortolin & Alcará, 2017, p.02).

A investigação científica para chegar perto do evento estudado precisa haver uma sequência de passos, como exemplo: tipo de pesquisa, método a ser utilizado, técnicas que predisponham seu desenvolvimento na investigação e resolução de um determinado problema, e para tanto é necessário que os objetivos estabelecidos estejam alinhados ao problema a ser investigado.

### **3.1 Introdução**

Cabe ressaltar que antes de qualquer trabalho científico é imprecidível fazer uma pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002), fala que todo trabalho começa com uma pesquisa bibliográfica, fato que proporciona ao pesquisador entender o que já foi analisado e estudado sobre o assunto, contudo, é necessário que o pesquisador seja criterioso ao escolher seu material de pesquisa de modo a não comprometer sua pesquisa com resultados de dados coletados ou processados de forma errônea. Devido a tal fato, para a elaboração desta pesquisa houve todo o esmero na hora de pesquisar materiais bibliográficos como livros, artigos, dissertações, teses, etc., para construção de elementos que fornecessem o embasamento teórico para a temática aqui tratada .

A pesquisa científica consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta dos dados, no registro de variáveis presumivelmente relevantes para análises posteriores. Conforme Barros & Lehfeld citado em Souza 2014, p. 14), “Sem

pesquisa, não há progresso, a pesquisa é um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico que nos conduz à descoberta de novos fatos e das relações entre as leis que regem o aparecimento ou ausência deles”.

É salutar ressaltar a diferença entre metodologia e métodos. A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). (Gerhardt & Silveira. 2009 p. 13).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa quanto à abordagem será tanto de origem qualitativa, pois se preocupa com a compreensão dos fatos e o porquê das coisas e o que convém ser feito. “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” Minayo (2001, p.14).

Quanto a origem quantitativa leva em conta que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. (Fonseca citado em Gerhardt & Silveira. 2009. p. 33). Se caracteriza pela quantificação e análise dos dados numéricos através de procedimentos estatísticos. (Minayo, 2001).

Na pesquisa quantitativa conforme Fonseca (2002, p.20) “as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa”, a pesquisa quantitativa é objetiva e baseia-se nas ciências exatas para descrever as relações entre variáveis.

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais. (Gerhardt & Silveira. 2009).

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória devido à necessidade de se investigar e definir a natureza do problema com maior precisão provendo critérios e compreensão dos fatos. (Vergara. 2011). Trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois tem como pressuposto descrever com exatidão as etapas de tramitação dos processos acadêmicos e os autores envolvidos nesse processo como forma de melhor entendimento, assim como é também uma pesquisa explicativa porque tem como finalidade identificar e esclarecer a relação de causa e efeito dos processos executados relativos ao objeto de estudo desta pesquisa, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Ainda se tratando da concepção da autora Vergara (2011), quanto ao método de pesquisa empregado refere-se a um estudo de caso por se tratar de uma instituição de ensino superior privada, seguindo a mesma concepção de Gil (2010) citado por Gerhardt e Silveira. (2009. p.39) onde é ressaltado que “um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”. Segundo o autor Yin ( 2005, p.63), “o estudo de caso único se justifica quando o caso for típico ou representativo” fato que retrata bem esta pesquisa a representatividade da central de processamento de processos acadêmicos cujos resultados conseguirão ser aplicados aos demais setores da IESP.

Trata-se também de pesquisa de campo por tratar de fenômenos que ocorrem dentro da instituição analisada e de onde foram coletados dados através de interrogação dos colaboradores.

### **3.2 Lócus da Pesquisa**

A pesquisa foi feita em uma Instituição de Ensino Superior privada na Ilha de São Luis, capital do Estado do Maranhão no Brasil, fundada no dia 8 de setembro de 1612 pelos franceses Daniel de La Touche e François de Rasilly, o nome da cidade é em homenagem ao então Rei da França, Luís XIII. Foi invadida por holandeses ainda no decorrer do século XVII após três anos dessa invasão, os holandeses foram batidos em guerra pelos portugueses, iniciou-se em definitivo a colonização portuguesa da Ilha de São Luís.

A capital maranhense conta com grandes corporações e empresas de diversas áreas que se instalaram na cidade pela sua privilegiada posição geográfica entre as regiões Norte e Nordeste do país, atualmente a cidade de São Luis possui população estimada em cerca de 1.094.667 habitantes. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019).

Em se tratando da IESP objeto deste estudo, vale ressaltar que está no mercado de ensino cerca de 29 anos possui 4 campus distribuídos estrategicamente na capital de São Luis, 6 campus distribuídos entre outras capitais do Brasil e municípios de São Luis disponibiliza no mercado de ensino da capital 43 cursos de graduação presencial ou EAD para formações de Bacharelado, Licenciatura ou Tecnólogo, curso de pós-graduação, *stricto sensu* e *lato sensu*, além de atividades de ensino, pesquisa e extensão, dentre os cursos de graduação 20 cursos na área de humanas entre cursos presenciais e a distância (EAD), 14 cursos na área de exata e 9 cursos na área de saúde, possui 37 cursos de especialização distribuídos nas diversas

áreas e 04 programas de mestrado na área de saúde, o campus que foi feita a pesquisa possui em seu quadro de funcionário uma média de 1.250 colaboradores.

Observando-se a quantidade de cursos disponibilizados para a população é possível imaginar a grandiosidade dessa instituição de ensino superior.

Esta pesquisa teve como locus de investigação alguns setores específicos que são os setores de central de atendimento ao aluno que é o setor onde o aluno diregi-se para solicitar algum serviço como exemplo, registro de notas, atividades complementares, aproveitamento de estudos, etc., vale lembrar que alguns desses serviços também podem ser solicitados pela internet na área do aluno, o setor de coordenação de cursos, setor financeiro e secretaria acadêmica, que após a implantação do novo modelo de atendimento ao aluno passou a ser chamada também de Central de Processamento de requerimentos- CPR, devido a junção de parte de outros setores envolvidos na tramitação de processos acadêmicos.

### **3.3 Questões de investigação**

O primeiro passo a ser seguindo em uma investigação científica é a definição e contextualização do problema da pesquisa, para qual se tenciona achar a resposta ou solução para tal fato. Em uma pesquisa o problema é responsável pela consornância do processo científico, uma vez que afasta a divergência e composição errônea da argumentação. Paviani (2005, p. 207), fala que o problema de pesquisa é “o ponto de partida [...] ele é delimitado e formulado em relação a uma situação que pressupõe, de um lado, o conhecimento já produzido e, de outro, o conhecimento a ser produzido”.

A elaboração das questões de investigação se fez de forma muito criteriosa e direcionada para que toda a contextualização e desenvolvimento do problema fosse fundamentado com base nas questões produzidas, tendo em vista que, para o conhecimento ser considerado científico o pesquisador não pode ser leviano e apenas supor ou comentar sobre opiniões frivólas sem fundamentos científicos, e sim executar uma pesquisa que possa analisar e comprovar suas argumentações e fudamentações.

A partir do problema é que se define o melhor método a ser empregado para alcançar o resultado esperado, por isso o problema deve apresentar esta característica de cientificamente viável, ou seja, deve apresentar meios de obter uma conclusão plausível.

Dessa forma as questões elaboradas foram direcionadas ao foco do evento investigado já citado no decorrer desta pesquisa onde buscou-se através de observação e entrevista aos colaboradores envolvidos no processos resultados para as seguintes questões:

- O sistema de gestão adotado produziu a contento do esperado?
- Qual a importância de implantar o sistema de gestão por processos em instituições de ensino superior em São Luís do Maranhão?
- Quais os resultados gerados na IES com a aplicação do novo modelo de atendimento ao aluno com o formato de gestão por processos?
- Quais os principais fatores associados ao sucesso e fracasso no sistema de gestão adotado pela IES objeto de estudo desta pesquisa?

Diante dessa premissa, foi elaborada as questões acima a fim de se obter a fundamentação necessária para esta investigação fosse embasada na cientificidade de estudos de obras bibliográficas e para que possa contribuir de forma satisfatória com resultados positivos sendo norteadora de outros trabalhos científicos.

### **3.4 Objetivos**

A definição dos objetivos se deram em decorrência da problemática investigada e as possíveis soluções encontradas pela IESP objeto de estudo desta pesquisa.

#### **3.4.1. Geral**

Analisar o sistema de gestão por processo adotado no novo programa de atendimento ao aluno e comparar com o sistema de gestão anterior, conhecer seus resultados gerenciais, como também seus sucessos e fracassos na gestão da Instituição de Ensino Superior privada investigada na cidade de São Luís do Maranhão – Brasil.

#### **3.4.2. Específicos**

- Produzir uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e as metodologias de gestão por processos;
- Observar a forma como os gestores coordenam os setores envolvidos na tramitação de processos acadêmicos;
- Analisar o grau de comprometimento dos colaboradores dos setores envolvidos nos processos;

- Avaliar os resultados dos procedimentos dos processos acadêmicos, quanto à sua eficiência e eficácia após implantação da gestão por processos nos resultados gerenciais finais.

### **3.5 Hipóteses e variáveis**

Sobre a hipótese, Pinto (2019), aponta que atualmente diante da grande demanda e complexidade dos processos internos de uma IES, não é fácil administrar, uma vez que diferentes equipes e recursos precisam estar alinhados e trabalharem em conjunto, pois tanto o sucesso quanto o insucesso trarão impactos significativos para a IES como um todo, uma vez que todos os fluxos internos de trabalho fazem a organização funcionar a contento dos seus objetivos, e a gestão por processos é a melhor forma de gerenciar esses processos e manter todo o sistema organizado, pois trata de um sistema de gestão que permite localizar, identificar e monitorar todas as atividades resultando através do mapeamento dos processos a identificação dos entraves existentes que dificultam o andamento dos processos internos da IES, porém, a qualidade dos serviços prestados dependerá da eficiência e comprometimento com que será tratado os processos por parte dos setores responsáveis e a integração entre as equipes envolvidas no processo.

Quando a IES adere a um gerenciamento por processos garante que todo seu sistema internos de processos, ações e fluxos de trabalho sejam mapeados e controlados, melhorando o controle das atividades e estabelecendo assim o equilíbrio das ações executadas transformando a IES em uma organização eficiente e eficaz.

### **3.6 Caracterização da amostra**

Foi tomado como amostra para esta pesquisa um grupo de 50 colaboradores entre o sexo masculino e feminino, idade entre 18 e 60 anos divididos entre atendentes que trabalham na linha de frente do atendimento da assessoria de coordenações, secretarias de curso lotadas na secretaria acadêmica onde cada uma é responsável por 5 cursos em média e são responsáveis pelo recebimento dos processos vindos da central de atendimento e demais setores, assistentes de curso onde duas exercem suas funções na coordenação de curso dando todo suporte necessário para os coordenadores e os demais foram remanejados para a secretaria acadêmica, hoje CPR e são responsáveis pela análise e lançamento de atividades



complementares, aproveitamento de estudos, cancelamentos dentre outras atividades acadêmicas, gestores, coordenadores de curso e supervisores.

### **3.7 Instrumentos de recolha e análise de dados**

Para a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento desta pesquisa foi necessário o uso de técnicas e instrumentos adequados ao tipo de pesquisa aqui apresentada.

#### ***3.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados***

Foi utilizado o questionário com questões fechadas com o propósito de extração de dados e informações que possibilitaram um trabalho de investigação criterioso quanto aos resultados apurados, onde a padronização das questões facilitou bastante a análise do levantamento do estudo proposto. “O questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de perguntas organizadas com o objetivo de levantar dados para uma pesquisa”. (Fonseca, 2002, p. 58)

Os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados para esta pesquisa foram os levantamentos bibliográficos, livros, teses, dissertações, etc., foram usados como embasamento teórico dos fatos analisados, os questionários funcionam como ferramentas de coleta de dados composto por várias questões formuladas para serem respondidas por escrito (Marconi & Lakatos, 1996) e foram aplicados a todos os colaboradores envolvidos no processo de tramitação dos requerimentos, onde constam perguntas fechadas direcionadas às atividades executadas, situações vivenciadas, os setores responsáveis e toda a equipe que compõem o processo. Foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, conforme a disponibilidade dos entrevistados, onde que por questões de respeito a privacidade de cada um, não foi solicitado que os mesmos se identificassem formalmente.

A escolha pela forma de questionário de perguntas fechadas se deu pelo fato de se obter informações mais concisas sobre a investigação, com respostas múltiplas em escala que se deu pelo fato de poder ser elaborado com uma linguagem simples e direta e se obter respostas rápidas e precisas sobre o assunto pesquisado, não foi solicitado a obrigatoriedade da identificação do entrevistado como forma de oferecer maior segurança no que diz respeito ao anonimato de quem o responde, uma vez que se trata de uma empresa privada e o receio de perder o emprego é grande.

O questionário (apêndice 1), elaborado com questões fechadas de resposta múltipla em escala Likert permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta., conforme escala de Guimarães (2010), na figura 7 a seguir:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Figura 7 : Escala do questionário de perguntas fechadas com respostas múltiplas

Fonte: adaptado de Guimarães (2010)

Foi utilizada também como instrumento de coleta de dados a observação, “os fenômenos a estudar são contemporâneos e estão dentro do contexto da vida real” (Yin, 2005, p.113), a observação é uma técnica de se conseguir informações apropriadas ao estudo proposto, pois ela contribuiu de forma substancial com o pesquisador a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”. (Marconi & Lakatos, 1996, p. 79).

Ainda sob a perspectiva dos autores acima, a observação contribui com o pesquisador de forma substancial constatar e ter provas relacionadas aos objetivos no qual o individuo não possui consciência, porém, orientam seu comportamento.

Foi aplicada a observação sistemática não participante, onde foram analisados de forma imparcial e sem interferência todos os procedimentos nos setores envolvidos sem que houvesse suspeita sobre a observação, como forma de se obter os elementos necessários para se definir o problema.

### ***3.7.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados***

Como instrumento de leitura e análise de dados das informações colhidas através do questionário aplicado e da técnica de observação sistemática, os dados foram processados separadamente foi utilizado à técnica de tabulação gráfica sob a forma de tabelas e gráficos circulares “ gráfico de pizza”, pois esse tipo de gráfico requer uma melhor compreensão dos dados levantados.

Dentro deste contexto foi utilizada também a análise de conteúdo, pois foram usadas como matéria prima de análises correlacionais as respostas oriundas dos questionários e dados colhidos na observação sistemática, material este que serviu para a interpretação do conteúdo

investigado delimitando assim, os dados significativos para esta pesquisa, pois conforme Laville e Dione apud Oliveira (2011, p. 48) “por meio da análise de conteúdo, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação”. Dessa forma, o uso das técnicas e instrumentos de análise de dados escolhidos foi de extrema valia para se chegar aos resultados desta pesquisa.

### **3.8 Dimensões e critérios de seleção da amostra**

A escolha dos entrevistados e os critérios utilizados para a seleção da amostra deu-se inicialmente pelo fato de ser um estudo de caso de uma renomada IESP, cuja a implantação de um o novo modelo de atendimento ao aluno modificou toda a estrutura funcional dos setores envolvidos nos processos de aluno e cuja aposta da alta direção em relação a esse novo atendimento foi alta.

Outro critério não menos importante dessa amostra foi a investigação direcionada aos colaboradores que estão diretamente envolvidos com a tramitação de processos acadêmicos também conhecido no meio institucional como requerimentos, ou seja, foi direcionada aos setores específicos citados já aqui nesta pesquisa.

Entre os selecionados estão 10 atendentes da assessoria das coordenações que possuem um contato direto com os alunos e coordenadores sendo conhecedores de todo o fluxo acadêmico, 10 atendentes da central de atendimento onde são feitas as solicitações presenciais dos alunos, vale ressaltar que é desse setor que parte a maioria dos processos acadêmicos, 8 assistentes das coordenações de cursos, 12 secretários de cursos da secretaria acadêmica, 2 gestores, 7 coordenadores e 1 supervisor envolvidos diretamente com o aluno, totalizando uma amostra de 50 colaboradores. Cabe evidenciar que foi por amostragem criterial onde o tipo de plano foi *Ex post facto* que é uma pesquisa responsável pelo estudo das variáveis de causa e efeitos após um fato ou fatos. (Fonseca, 2002).

### **3.9 Ética da Pesquisa**

Ciência e ética caminham juntas, em busca do crescente progresso sempre em benefício da humanidade e do planeta. A pesquisa científica é a base fundamental de quase todo o conhecimento humano, em função dela podemos vivenciar o alto grau de desenvolvimento científico e tecnológico alcançado em nossos dias. (Fundação Oswaldo Cruz, 2019).

O objeto de estudo desta pesquisa trata-se de uma instituição de ensino superior privada cuja investigação para levantamento de dados e posterior análise envolve colaboradores tais como: atendentes, assistentes, supervisores, gestores e professores que são pessoas dotadas de vida própria e opiniões distintas, e para tanto é necessário que haja uma conduta ética no que diz respeito às informações colhidas destes colaboradores, uma vez que ao serem entrevistados e/ou responderem ao questionário alguns expuseram suas opiniões e sentimentos em relação à IESP e ficaram com receio de retaliação por parte da IESP caso seus questionários fossem divulgados, situação perfeitamente normal diante que estamos lidando com uma empresa privada, contudo, esse receio foi prontamente esclarecido e solucionado, pois não há obrigatoriedade de identificação nos questionários e entrevistas, apesar das recomendações das normas éticas que estabelece que seja feito o consentimento formal para ambos os lados entrevistado e entrevistador para que fiquem respaldados quanto às informações colhidas, a ética é parte integrante de todo esse processo.

A ética na pesquisa não se restringe à relação entre pesquisador e os sujeitos ou os participantes da pesquisa. A ética perpassa todo o processo investigativo. Diz respeito desde a simples escolha do tema ou da amostra, ou ainda, dos instrumentos de coleta de informações. Estas opções exigem do pesquisador um compromisso com a verdade e um profundo respeito aos sujeitos que nele confiam. Da mesma forma, a análise das informações e a produção das conclusões exigem do pesquisador cuidado ético. (Gauthier (1987) citado por Fiorentini & Lorenzato, 2009, p.02)

Outro ponto não menos importante é a forma como o trabalho científico é elaborado, Fiorentini & Lorenzato (2009), falam que o mesmo deve ser embasado em cientificidade de obras reconhecidas no meio científico, ainda que esse certame ético percorra todas as abordagens metodológicas de pesquisa, a ética é mais evidente nas abordagens qualitativas, que buscam, mais que as outras, observar a intimidade da vida privada dos informantes ou de pequenos grupos.

Ainda sobre a concepção dos autores no parágrafo acima citados, onde defendem que na questão da pesquisa, os questionamentos éticos tem relação entre outros com os direitos, respeito e bem estar dos envolvidos na pesquisa, a preservação de suas identidades, ao uso e abusos de informações e citações feitas de outros autores, assim como a veracidade das informações.

Diante desse pressuposto, podemos observar que a ética é fator primordial em uma pesquisa onde requer a verdade dos fatos e os princípios éticos devem ser seguidos para que se cumpra um trabalho limpo, devidamente referenciado e embasado em fatos científicos.

### **3.10 Procedimentos estatísticos**

É de responsabilidade da estatística obter a devida interpretação dos dados para análises de resultados e com isso diminuir os riscos na organização.

Em se tratando dos procedimentos utilizados nesta pesquisa usou-se a estatística descritiva que descreve qualquer grupo de dados, pois a mesma trata da coleta, da organização, da descrição dos dados, do cálculo e da interpretação de coeficientes. Os dados coletados e analisados nesta pesquisa foram apresentados através de gráficos circulares, conhecidos também com gráfico de pizza.

Para Maroco (2003), os resultados apresentados através de gráficos tem como finalidade gerar as características das variáveis em estudo, demonstrando os resultados de forma fácil e de rápida fixação, Os gráficos podem ser representados por histogramas de frequências, gráficos de barras, gráficos circulares diagramas de dispersão e outros.

O autor acima citado tem a concepção que o uso da estatística combinada ao método científico admiti em seu contexto a observação, formulação de questões e reunião de dados, bem como a comparação de resultados, criando dessa forma um processo de repetição.

Dessa forma pode-se observar a relevância dos procedimentos estatísticos como ferramenta de captação de dados e coadjuvante do processo de elaboração de uma pesquisa científica.

## **CAPÍTULO 4.**

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados resultantes deve-se à investigação feita na IESP objeto de estudo desta pesquisa, cujo instrumentos utilizados para coleta de dados foram conforme o tipo de pesquisa realizada devidamente amparada pela cientificidade dos referenciais teóricos pesquisados cuja contribuição foi de suma importância no momento do levantamento de dados investigativos e por conseguinte na construção desta referida pesquisa.

#### **4.1 Apresentação dos resultados da pesquisa**

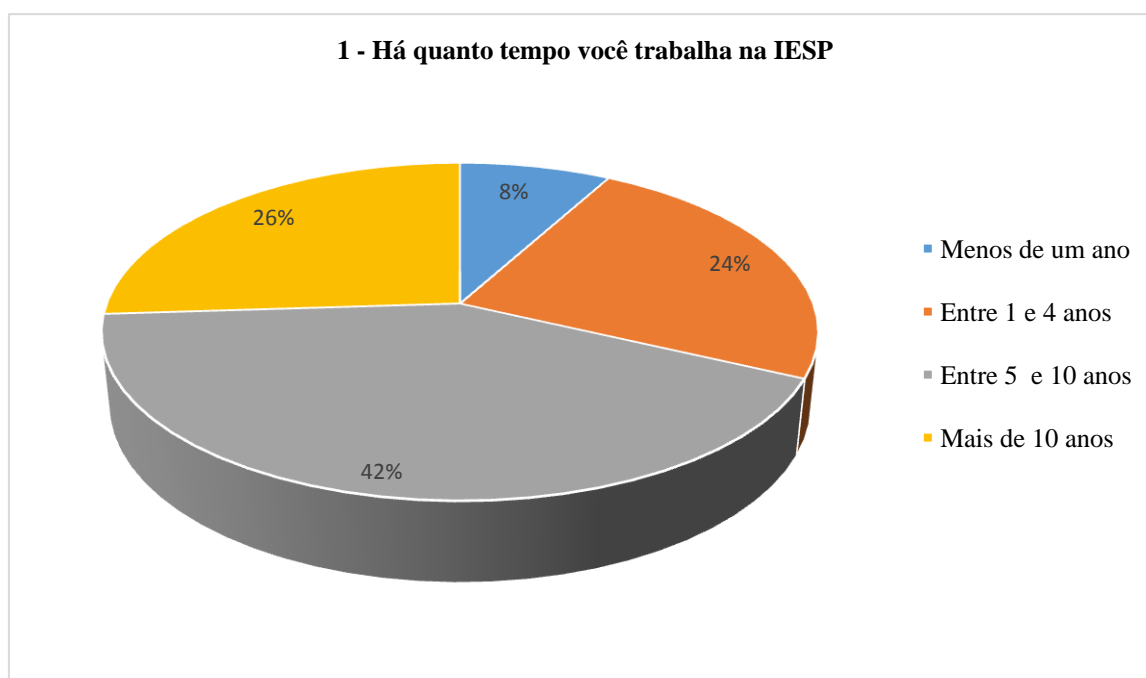
Os resultados desta pesquisa deu-se por meio de instrumentos utilizados para o tipo de pesquisa realizada onde foram feitas as respectivas coletas de dados, a devida pesquisa utilizou-se da revisão de literatura para o amparo legal da cientificidade deste estudo baseada no estudo proposto que foi utilizado pela IESP no seu novo modelo de atendimento ao aluno remodelado através da aplicação da gestão por processos.

Utilizou-se também como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário contendo em seu teor 18 questões fechadas de múltiplas escolhas onde abrangiam as situações vivenciadas pela IESP investigada e cujo levantamento serviu como base para que a hipótese levantada fosse devidamente analisada e cujo objetivo principal desta pesquisa fosse alcançado.

A aplicação do questionário ocorreu no período de 15 a 30 de maio do corrente ano, dentro do contexto de horário e tempo estabelecido pela IESP, através das respostas obtidas foi possível analisar e tabular os dados para que fosse possível chegar aos resultados conclusivos e com os devidos resultados formentar possíveis linhas de pesquisas futuramente.

Foram colhidos dados pertinentes a esta investigação também através da observação sistemática não participante, onde não houve interferência desta pesquisadora nos procedimentos executados pelos colaboradores somente a observação imparcial, dessa forma, pôde-se observar algumas situações pertinentes para a conclusão desta pesquisa.

A seguir será demonstrato através de gráficos os resultados do levantamento de dados onde o gráfico 1 é referente ao tempo de trabalho na IESP.

**Gráfico 1 – Tempo de trabalho na IESP**

**Fonte: Resultado da pesquisa**

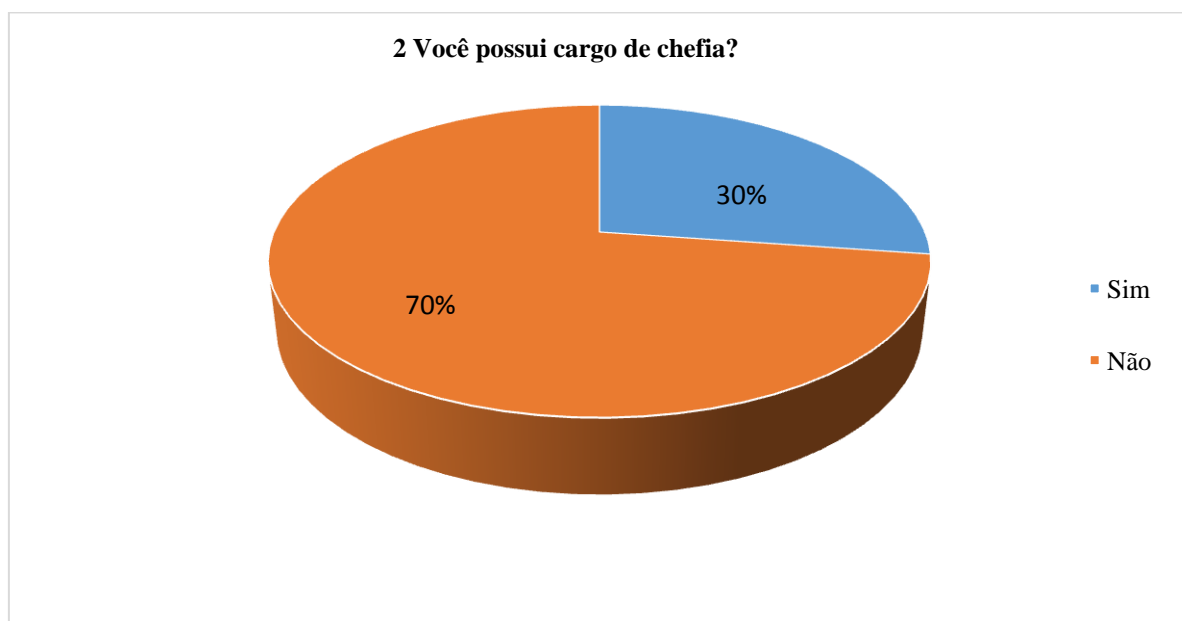
Pode-se notar no gráfico acima que dos 50 colaboradores investigados, somente 8% trabalham na IESP menos de um ano, 24% trabalham de um a quatro anos, 42% trabalham de cinco a dez anos e 26% trabalham mais de dez anos na empresa. “Não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são auto-suficientes: eles são inertes e estáticos [...] no fundo recursos e tecnologias funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas”. (Chiavenato, 2010, p.32).

Deve-se atentar que mesmo que pareça um valor mínimo em relação aos demais a taxa de 8% equivalente aos colaboradores que trabalham menos de um ano pode denotar-se ao índice de rotatividade de pessoal citado na problemática deste trabalho na central de atendimento ao aluno é uma situação que tende a aumentar caso o problema não seja sanado.

Conclui-se com tal demonstração que a empresa mantém seus colaboradores e preza por sua experiência e conhecimento adquirido ao longo dos anos, tal circunstância pode trazer ao colaborador a falsa impressão que possui instabilidade no emprego ou por outro lado pode criar a certeza do reconhecimento e apreço que a instituição tem por seus colaboradores que são comprometidos e possuem competências e habilidades nas atividades que executam, Chiavenato (2010) cada indivíduo deve possuir e contribuir com sua competência individual e assim desempenhar seu papel nas organizações ou em suas unidades.

Em contrapartida, para a empresa é minimização de custos, uma vez que, a admissão do novo colaborador requer um custo com treinamentos e disponibilização de tempo para que o mesmo aprenda as atividades a ele atribuídas e manter os colaboradores que já possuem todo o conhecimento e experiência do trabalho executado além da confiança depositada a ele pela empresa, os custos de um colaborador desse é menor que o custo de uma nova aquisição.

**Grafico 2** – Colaboradores e Gestores entrevistados que possuem cargos de chefia



**Fonte:** Resultado da pesquisa

Diante da pesquisa levantada pode-se observar conforme as informações a seguir que dentro da amostra investigada 70% são colaboradores sem cargo de gestão e 30% possuem cargo de gestão.

Esse levantamento implica dizer que dentro da amostra pesquisada o contingente de colaboradores entrevistados é bem maior que os de gestores devido ao fato também que com a unificação dos três setores um único setor apenas um gestor ficou responsável, os demais gestores da amostra são referentes às coordenações de cursos, no caso, são coordenadores de curso.

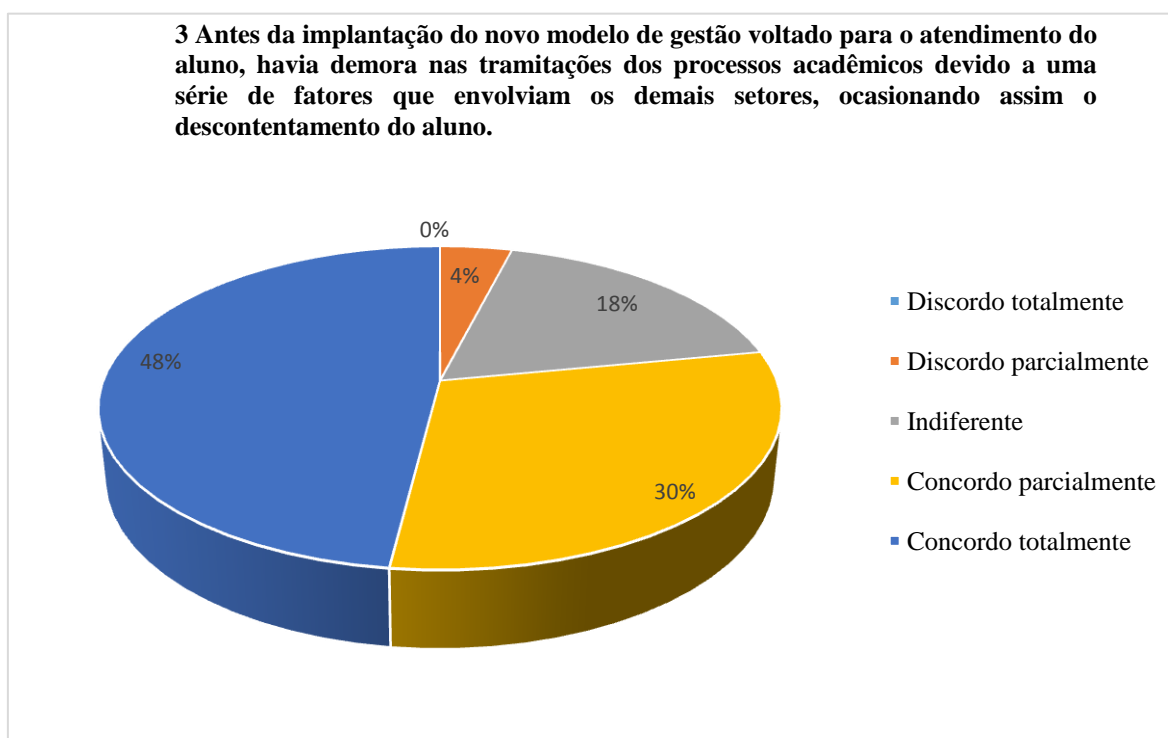
Em toda e qualquer organização há a necessidade de colaboradores para a execução das atividades, uma atividade é equivalente a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo, pode ser completamente manual ou automatizada e usar recursos tecnológicos ou não. Os colaboradores são profissionais da organização ou terceiros envolvidos na execução e no gerenciamento do processo. (Di Sordi, 2008).



Ainda se tratando da concepção do autor Di Sordi (2008, p.71), “ na organização estruturada a partir de processos de negócios, funcionários e demais colaboradores do processo participam de diversas atividades ao longo de sua execução e gerenciamento”.

Isso implica que o fato da IESP ter começado a trabalhar com a gestão por processos em sua remodelagem de processos atribuiu aos colaboradores competência e alta mobilidade interfuncional e com a mudança houve a concentração de um maior contingente de colaboradores em uma só central, onde outrora faziam parte de departamentos interdependentes que possuíam sua cota específica de colaborador.

**Gráfico 3 – Sobre a demora nas tramitações dos processos**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

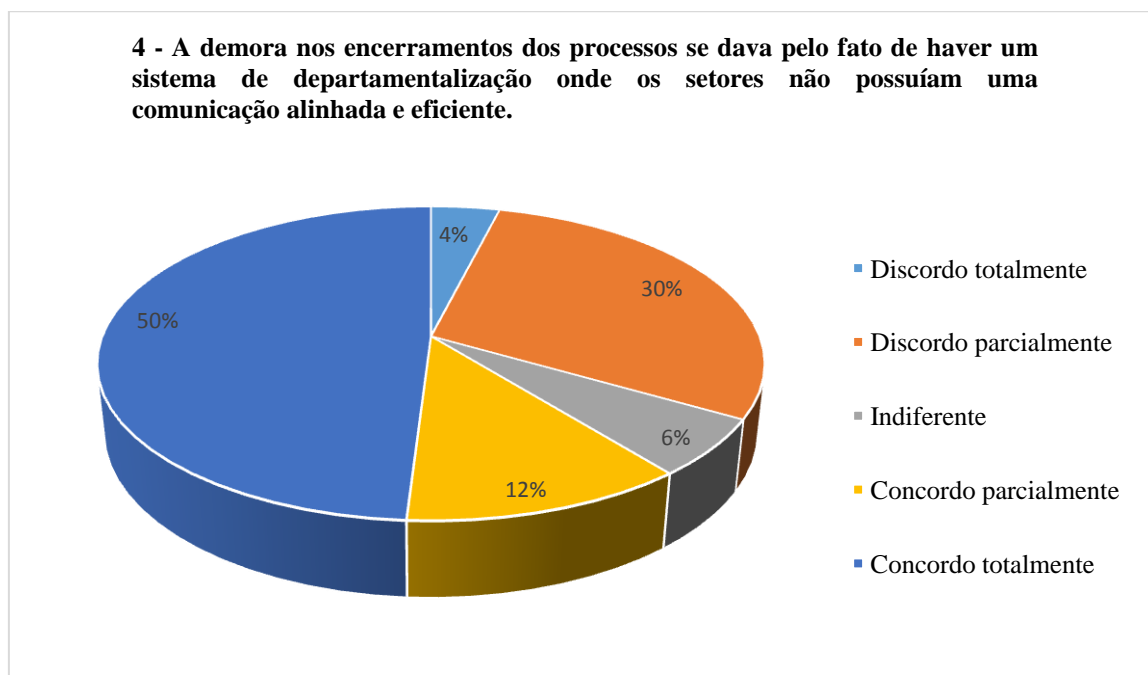
Foi questionado se havia demora nas tramitações dos processos antes da implantação do novo modelo de atendimento, no qual causava profundo descontentamento por parte dos alunos, 4% dos entrevistados discordaram parcialmente da afirmação, onde com a ajuda da técnica de observação sistemática foi averiguado que alguns colaboradores e até mesmo gestores não se preocupavam com a demora dos processos nos outros setores envolvidos e que havia um tempo estimado de tramitação o que faz com que discordem parcialmente da afirmação feita em relação à demora.

Dos que se mostraram indiferente a tal questionamento foram totalizados 18% o que nos leva a deduzir que não quiseram opinar ou até mesmo são alheios à situação colocada. 30% dos entrevistados concordaram parcialmente ficando subentendido que há outra variável ou outras variáveis que pesam sobre a situação colocada, ou até mesmo não acreditam que a demora se dava por conta dos outros setores, pôde-se observar que alguns colaboradores acham que a demora poderia ser resolvida lá mesmo no setor que estavam inseridos e que faltou mais comprometimento na hora de analisar e despachar os processos por parte dos gestores, que nesse caso tratam-se dos coordenadores de curso.

Pavani e Scucuglia (2011) ressaltam que é necessário traçar os fluxos dos processos com foco nas atividades e nos objetos de cada cargo/função, com isso será criada uma nova visão na interpretação das ações de uma organização a partir de cada relação seja ela formal ou informal pragmática de pessoa por pessoa da já existente estrutura hierárquica.

Já 48% dos entrevistados que concordam totalmente com o questionamento feito e acreditam que a demora dava-se a variantes ocorridas em outros setores ocasionando assim o entrave nos fluxos dos processos, entende-se com isso que há “uma quebra de braço” entre os setores envolvidos nas tramitações dos processos acadêmicos e que nenhum desses setores admitem que os entraves poderiam está ocorrendo nos seus respectivos setores, é clara a falta de comunicação entre os mesmos, assunto que será retratado no próximo gráfico a seguir.

**Gráfico 4 – Falta de comunicação entre os setores**



Fonte: Resultado da pesquisa

A comunicação empresarial constitui um dos maiores desafios ao gestor segundo Chiavenato (2009) e precisa ser trabalhada de forma a transmitir transparência nas informações passadas, caso contrário trará à organização sérios problemas organizacionais.

Para muitas empresas a comunicação representa o recurso mais importante no alcance de seus objetivos. Se as pessoas não sabem quais são os objetivos da empresa e como contribuir para seu alcance torna-se difícil trabalhar em conjunto para alcançá-los da melhor maneira possível. Para que as pessoas possam saber o que fazer, a finalidade e onde precisam chegar, tornar-se indispensável que elas recebam informações adequadas. (Chiavenato, 2009, p.86).

O alinhamento das informações é fator predominante em uma IESP, tal fato se dá pela necessidade de fluidez e transparência nas informações, por tratar-se de instituição de ensino é primordial que as informações sejam compartilhadas a contento do esperado, o aluno ao solicitar um serviço espera obter uma resposta rápida e objetiva ao que foi solicitado e para que isso ocorra é necessário que todos os setores envolvidos no processo do aluno estejam alinhados quanto às informações necessárias.

Foi perguntado se a demora nos encerramentos dos processos se dava pelo fato de haver um sistema de departamentalização<sup>3</sup> onde não havia entre os setores uma comunicação alinhada e eficiente 4% dos entrevistados discordam totalmente de tal questionamento, ou seja, a para eles a demora acontecia devida a outra circunstancia e não pela falta de comunicação entre os setores envolvidos, 30 % discordam parcialmente e entendem que o fato não ocorrem somente por essa questão, 6% ficaram indiferentes ao que foi questionado, não quiseram opinar ou não tinham conhecimento sobre a afirmação, 12% concordam parcialmente na questão levantada, fato que nos faz pensar que outras variáveis pesaram na hora de opinar e 50% dos entrevistados concordam totalmente com o fato de não haver antes da implantação do novo modelo de atendimento a comunicação adequada entre os setores responsáveis, ocasionando dessa forma uma demora e possíveis conflitos entre os envolvidos.

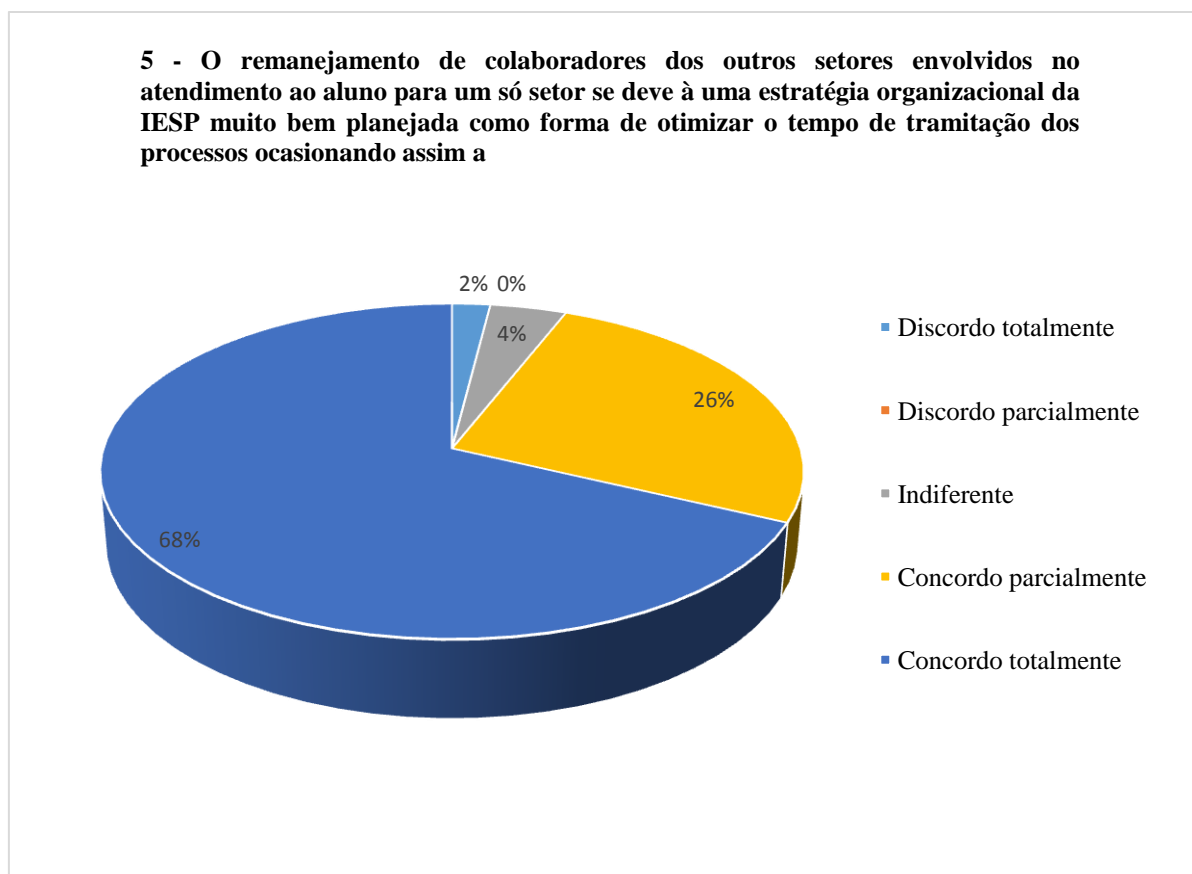
No processo de comunicação deve haver transmissão de informação, interação e entendimento entre duas ou mais pessoas, ele executa um tipo de ponte de significados entre as pessoas, dessa forma, comunicar não é apenas transmitir uma mensagem, é fazer com que a mensagem seja recebida e compreendida devidamente pela(s) outra(s) pessoas(s). (Chiavenato, 2009).

---

<sup>3</sup> A **departamentalização** é uma forma de divisão do trabalho por especialização da estrutura organizacional da empresa, ou seja, é o agrupamento de acordo com um critério específico de homogeneidade das atividades e correspondente a recursos em unidades organizacionais. Marques, Roberto J. Descubra quais são os tipos de departamentalização. Artigo online. Recuperado de: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/descubra-quais-sao-os-tipos-de-departamentalizacao/> Acesso em 30 de mai 2019.

Nota-se que o percentual levantado sobre a falta de comunicação é relevante, de forma que a IESP averigue se tal problema permanece, para que seja solucionado, de modo que poderá prejudicar seriamente a imagem e qualidade dos serviços prestados pela mesma.

**Gráfico 5 – Sobre o remanejamento de colaboradores e integração dos setores**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

Para 68% dos entrevistados entendem que o remanejamento dos colaboradores antes lotados em setores interdependentes para um só setor trata-se de uma estratégia organizacional executada pela IESP.

Já 26% concordam parcialmente com a referida afirmação, tendo outras opiniões a respeito do remanejamento, 4% ficaram indiferentes ao assunto ou não quiseram opinar e 2% discordam totalmente do que foi afirmado para esses colaboradores essa ação não se trata de estratégia da empresa para minimizar o tempo transcorrido dos processos e com isso promover a satisfação do seu aluno quanto ao atendimento.

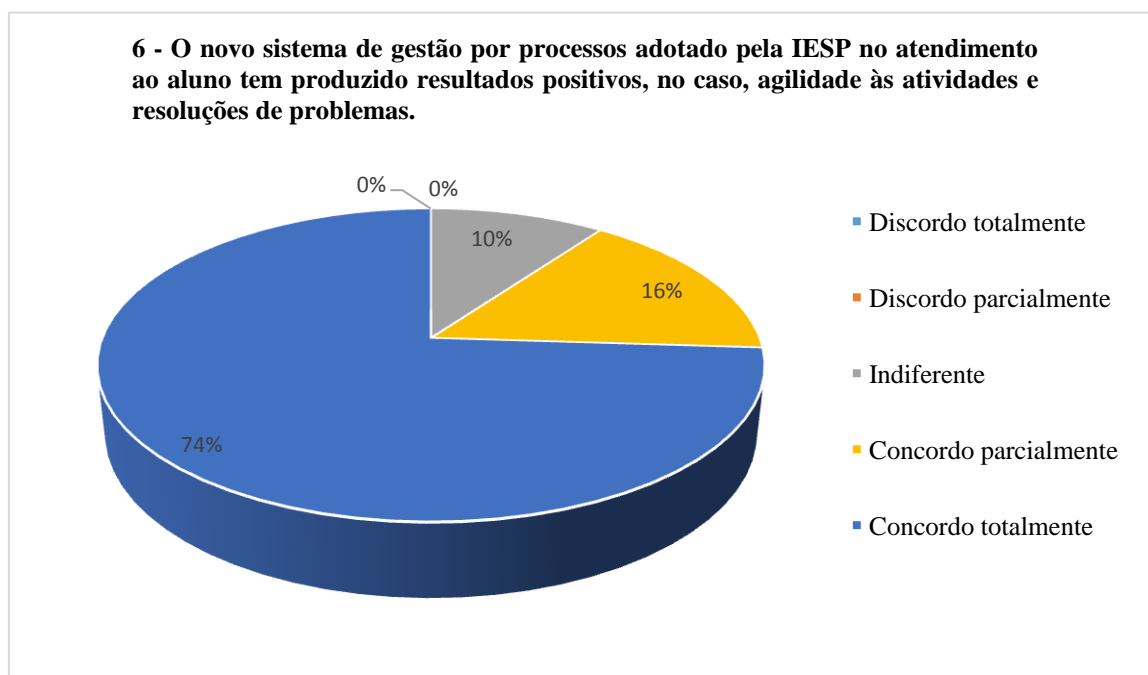
Vale ressaltar que a estratégia é utilizada pela empresas como forma de se alcançar mais rápido os objetivos traçados, com a competitividade entre instituições de ensino superior em alta é fato que as mesmas busquem estratégias diversas para se manterem competitiva no

mercado de ensino, e para tanto nos casos da IESP é necessário ganhar seu cliente principal, o aluno.

Conforme Chiavenato (2004), em se tratando de estratégia empresarial, a estratégia pode-se dizer que é o comportamento usado pela organização ou empresa para saber resistir às situações inerentes a seu ambiente organizacional.

Diante do pressuposto verifica-se que a IESP diante do problema no atendimento ao aluno buscou uma estratégia de forma que os processos acadêmicos pudessem transcorrer com maior rapidez e para isso fez uma série de alterações na estrutura dos setores envolvidos no atendimento ao aluno, porém, alguns colaboradores não entendem dessa forma como pôde ser visto no levantamento de dados.

**Gráfico 6 – O novo sistema de gestão por processos adotado na IESP**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

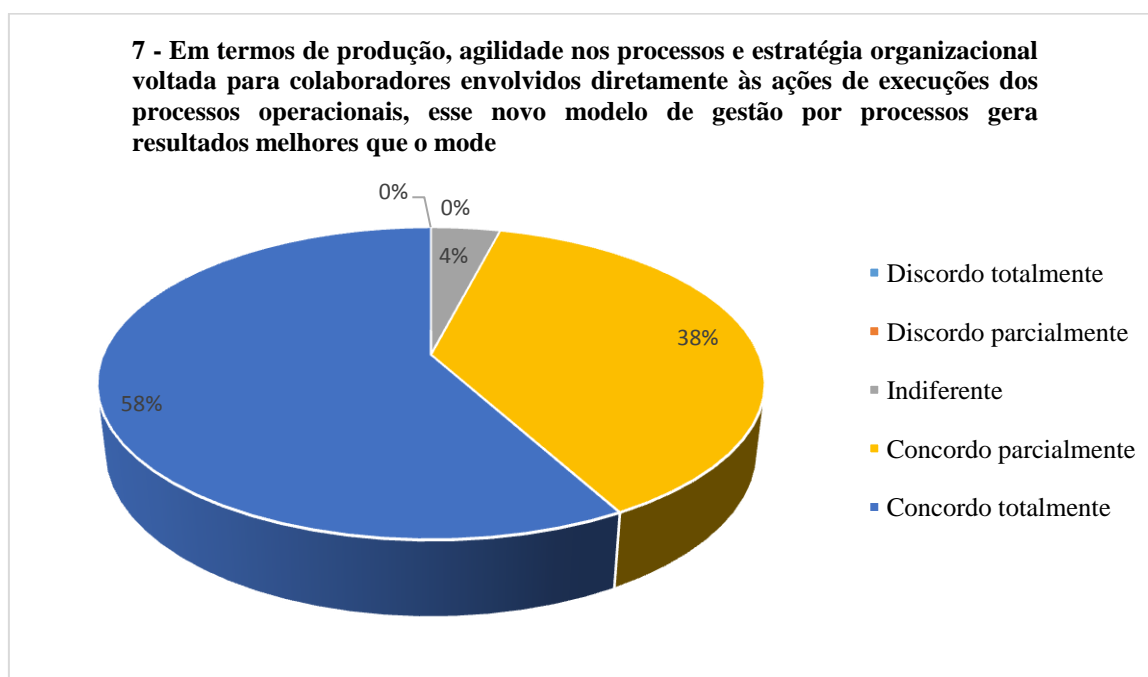
74% dos colaboradores concordam totalmente com os resultados positivos gerados pelo novo sistema de gestão por processos, entendem que com o novo sistema houve mais agilidade nos processos e nas elucidações dos problemas, 16% disseram concordar parcialmente e 10% ficaram indiferentes à questão ou mostraram não possuir conhecimento sobre a afirmação supra citada.

Di Sordi (2008, pp.43-44) salienta que, “ alterar estruturas funcionais de grandes organizações tradicionais para gestão por processos não é uma atividade fácil. Impõe muitos riscos e requer muito trabalho e dedicação da organização”. Em vista disso a IESP não mediu

esforços na hora da relocação dos setores, tudo com muito planejamento conforme dados observados através da observação sistemática aplicada.

Pode-se afirmar que os processos são constituídos de atividades preestabelecidas que são executadas em um sequencia determinada, onde conduzirão a um resultado esperado (Di Sordi, 2008). Contudo, é necessário que seja feito o controle do processo para que se possa averiguar se os resultados estão sendo à altura dos objetivos traçados.

**Gráfico 7 – Geração de resultados do novo modelo de gestão por processos**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

Observa-se que 58% dos colaboradores concordam totalmente que nos aspectos apresentados na questão, o novo modelo de gestão produz resultados bastante satisfatórios em relação ao modelo de atendimento anterior, cuja morosidade causava transtornos para os alunos e até mesmo conflitos internos entre colaboradores e colaboradores e gestores, a cobrança em relação ao tempo de tramitação era quase que diariamente segundo análise feita por esta pesquisadora que pôde constatar através de estudo de campo e nas conversas entre os colaboradores sobre tal situação.

Contudo, após a implantação do novo modelo de atendimento e a integração dos principais setores de atendimento ao aluno o fluxo de processos começaram a fluir rapidamente e o índice de reclamação baixou consideravelmente.

Di Sordi (2008, p.82) fala que “os membros da equipe de processos de negócios devem identificar, diagnosticar e tratar problemas e oportunidades, bem como colaborar entre si na condução dos trabalhos diários, o que caracteriza uma organização de trabalho de forma intensiva”. Com a nova gestão baseada em processos e a integração dos colaboradores pôde-se verificar que a resolução dos problemas acadêmicos tornou-se mais ágil e a colaboração entre os colaboradores cresceu bastante.

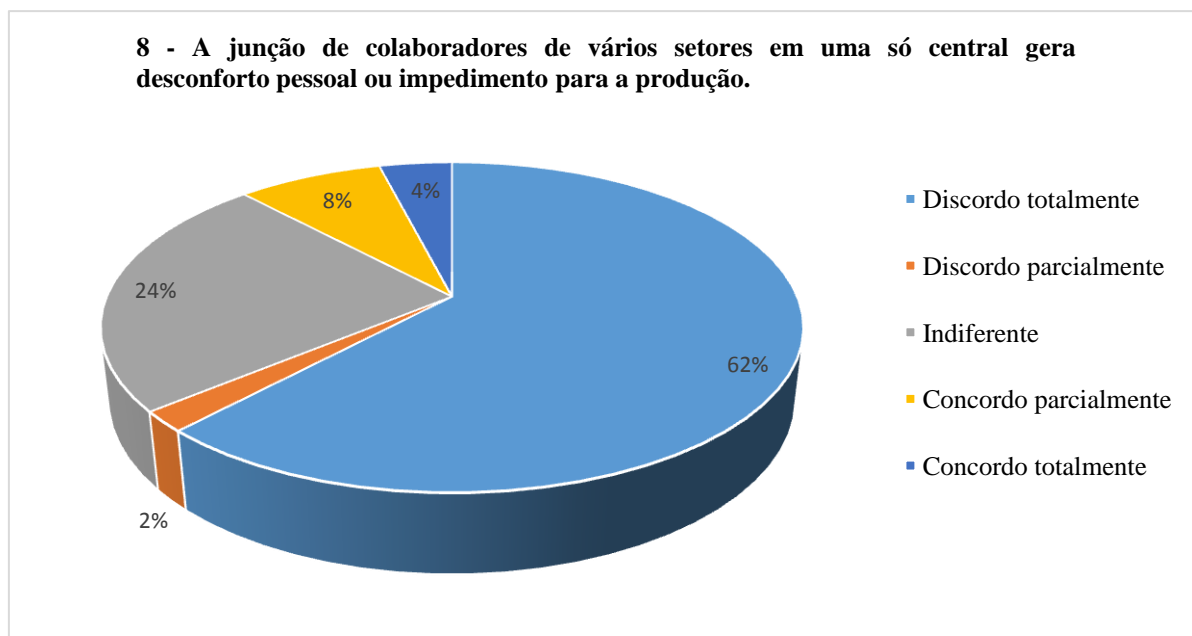
Entre os investigados 38% responderam que concordam parcialmente com a afirmação, isso implica dizer que alguns colaboradores tem outra opinião à respeito dos resultados gerados e do novo modelo de gestão.

Em algumas situações as mudanças não são bem vista por alguns indivíduos, e isso faz com seja criado um bloqueio em relação à mudança ocorrida, não tem como afirmar tal situação por trata-se apenas de uma suposição em relação às ações de alguns colaboradores observados nos dias que foram feitas as observações sistematica dos setores.

Chiavenato (2010), salienta que existe um campo dinâmico de forças que atuam em dois sentidos no processo de mudança, onde tem as forças positivas que partem como apoio e suporte à mudança ocorrida e as forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança, em algumas situações de mudança organizacional em empresas privadas os colaboradores tem receio que impliquem em demissões isso faz com que olhem desconfiados as mudanças ocorridas.

Houve um percentual de 4% em relação ao item indiferente, seja por que o colaborador não quis opinar ou até mesmo por não compreender ou sentir que a ação não faz nenhuma diferença para ele.

**Gráfico 8 – Integração de setores em uma única central**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

62% dos entrevistados discordaram totalmente da afirmação que a integração dos colaboradores de diferentes setores gera desconforto pessoal ou algum tipo de impedimento que atrapalhe a produção, ao analisar através da observação sistemática o setor de processamento acadêmico foi constatado que há uma interação e cordialidade entre os colaboradores lotados nesse setor, cujo ambiente sadio proporciona aos mesmos uma maior produtividade.

24% entendem que o processo é indiferente aos seus entendimentos ou não quiseram opinar por motivos alheios à essa pesquisa.

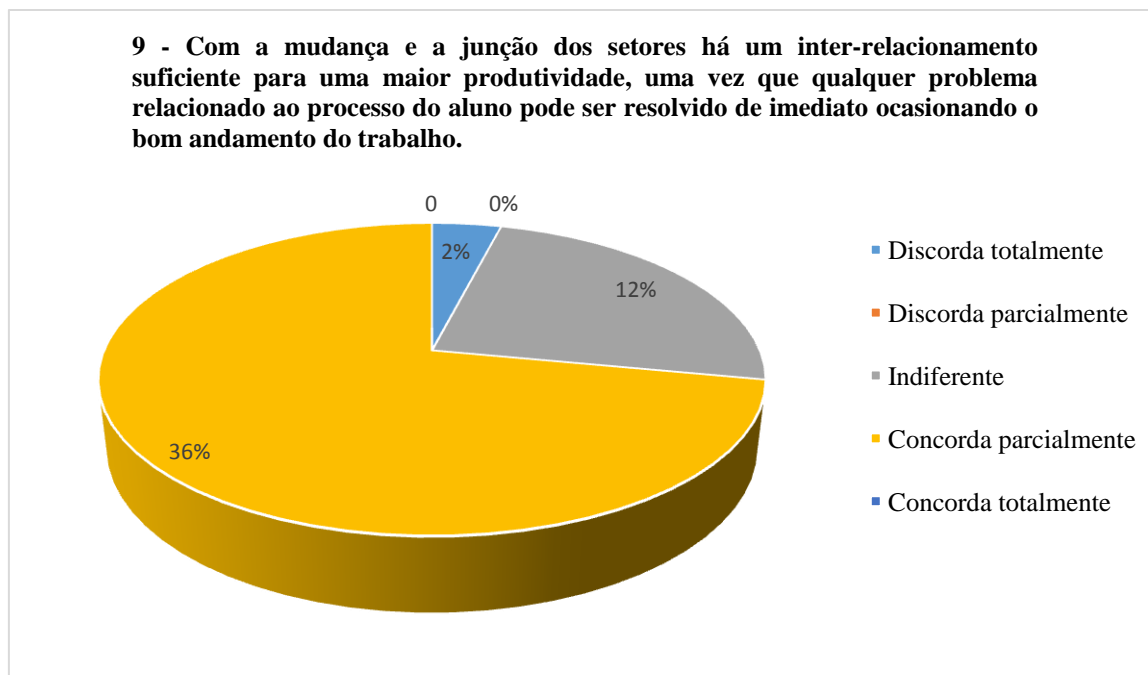
Outros 8% concordam parcialmente com tal afirmação, onde fica subentendido que sentem algum tipo de ofortúnio com a presença de demais colaboradores, alguns desses colaboradores antes da mudança trabalhavam em setores mais enxutos e que não exigiam tanta energia e comprometimento e possuíam flexibilidade quanto ao horários, com a mudança houve várias alterações inclusive nos horários de almoço, entrada e saída, fato que não foi visto com bons olhos por alguns colaboradores envolvidos no processo.

Para 4% o fato de trabalhar com demais colaboradores gera desconforto e consequentemente a produção fica prejudicada, isso implica dizer que a mudança trouxe descontentamento por parte de alguns colaboradores e que futuramente caso permaneça assim esses colaboradores poderão gerar algum tipo de conflito por estarem desmotivados no ambiente de trabalho devido a mudança ocorrida.



Já 2% dos entrevistados discordam parcialmente da afirmação, por ventura, para esses colaboradores a integração dos setores não foi de todo ruim, porém, o fato de opinarem por esse tipo de alternativa implica que ainda estejam se adaptando à mudança.

**Gráfico 9 – Inter-relacionamento e maior produtividade**



**Fonte: Resultado da pesquisa**

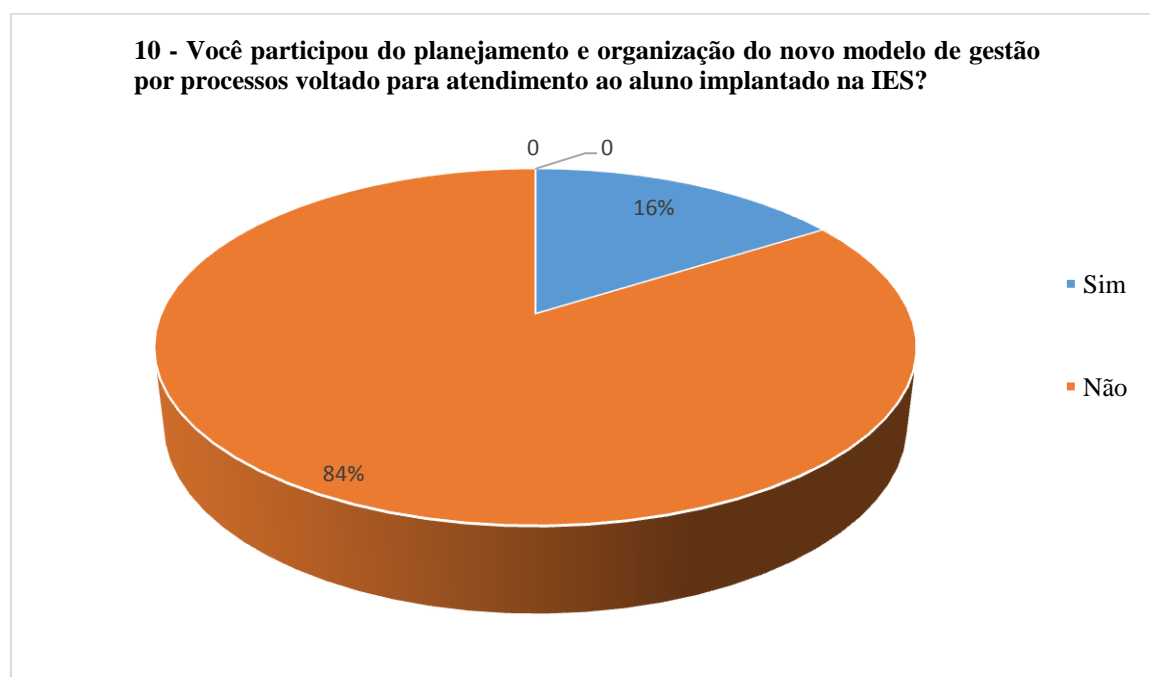
Verificou-se que 36% concordam parcialmente com a afirmação sobre o inter-relacionamento e uma maior produtividade, tal fato pode se dar pela estimativa de processos que não dependem exclusivamente da decisão do colaborador executante tendo que ser enviado ao coordenador de curso para as devidas análises e considerações.

Já quanto a questão do inter-relacionamento foi observado que na existência de um parecer do outro setor, o mesmo é rapidamente solucionado na maioria das vezes, pois com a integração dos setores envolvidos no atendimento ao aluno, no caso, setor financeiro, assessoria das coordenações, atendimento geral e secretaria acadêmica, em um só lugar não há a necessidade do deslocamento do processo como era anteriormente e que causava atrasos nas execuções, todo o processo é resolvido entre as partes competentes rapidamente.

12% dos entrevistados ficaram indiferentes ou não quiseram opinar, 2% concordaram totalmente por acreditar que a junção dos setores e a reunião de diversos colaboradores ajudou com uma maior produtividade contribuindo na tomada de decisão tornando assim, a resolução imediata dos problemas.

Chiavenato (2010), fala que os indivíduos são processadores de informações, criadores de opinião e tomadores de decisão, dessa forma, pode-se dizer que a junção de vários colaboradores em um só setor, detentores de diversos conhecimentos e experiências na área, contribuem de forma eficiente para a tomada de decisão mais adequada à situação e resolução dos problemas.

**Gráfico 10** – Participação no planejamento, organização e execução do novo modelo de gestão



**Fonte:** Resultado da pesquisa

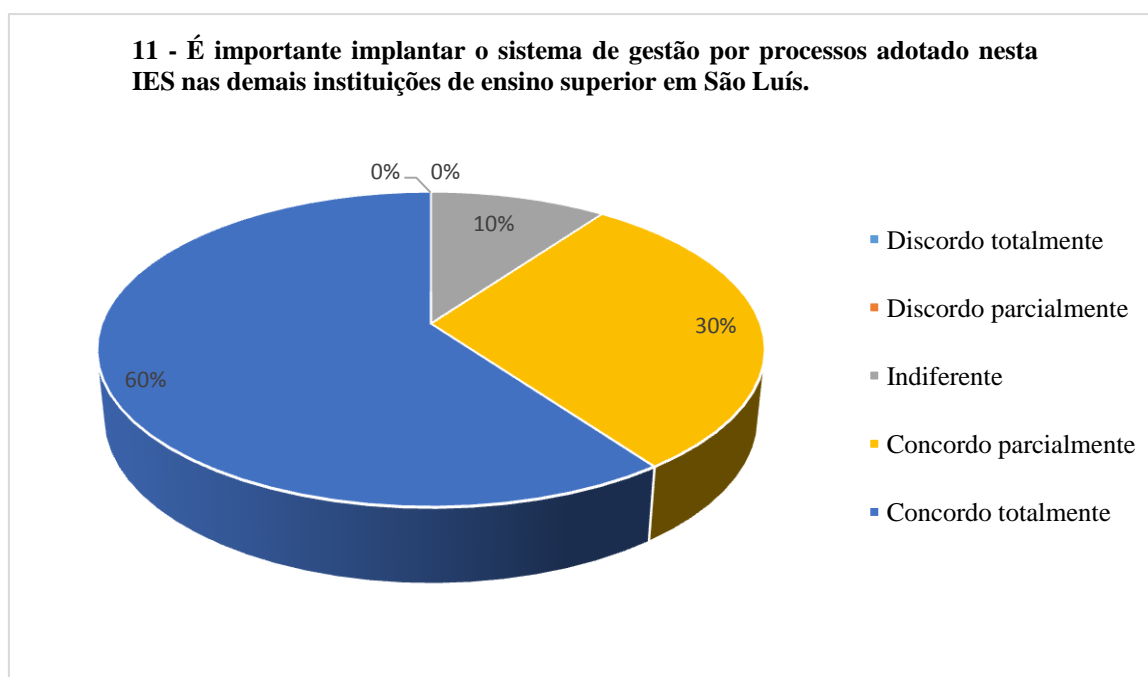
Observa-se que 84% dos colaboradores não participaram do planejamento do novo modelo de atendimento, apenas 16% admitiram a participação, para Chiavenato (2004) o planejamento é a principal função administrativa, pois é ela que inicialmente determina os objetivos e as formas como serão alcançados.

A IESP envolveu nessa nova empreitada todos os colaboradores envolvidos no atendimento ao aluno, porém, coube aos gestores e coordenadores a incumbência de pesquisar, analisar, planejar e implantar o novo modelo de atendimento, visto que, os mesmos detinham toda a responsabilidade pelos seus setores.

Nota-se desta maneira que a instituição manteve em seus planejamentos, um número determinado de pessoas que talvez possuissem apenas funções gerenciais, para que houvesse decisões táticas na implantação dos processos.

Segundo Chiavenato (2009, p. 34) “a necessidade do planejamento reside na racionalidade que imprime às decisões. Por racionalidade entendemos a escolha dos meios mais adequados para atingir determinados objetivos ou fins”, entende-se que poderiam ser utilizados algumas pessoas do operacional para os melhores ajustes que pudessem vir a ocorrer na organização dos processos a serem implantados, facilitando um melhor entendimento, visto que são estes que estão diretamente responsabilizados pela execução das atividades e conhecem profundamente como funciona toda a tramitação dos processos e onde estão localizados os “possíveis “ entraves que tanto impedem a fluidez na tramitação.

**Gráfico 11** – Expansão do sistema de gestão por processos



**Fonte:** Resultado da pesquisa

Mediante o percentual apresentado de 60% percebe-se que a aceitação da gestão por processos na instituição pode implicar um fator positivo para o sucesso organizacional, pois com a grande maioria concordando plenamente em expandir para outras instituições, tal modelo de gestão pode estar proporcionando até mesmo um melhor clima organizacional e, cada um entendendo suas funções adequadamente, os resultados a serem alcançados proporcionarão novos impactos positivos em torno da realização das atividades de cada um.

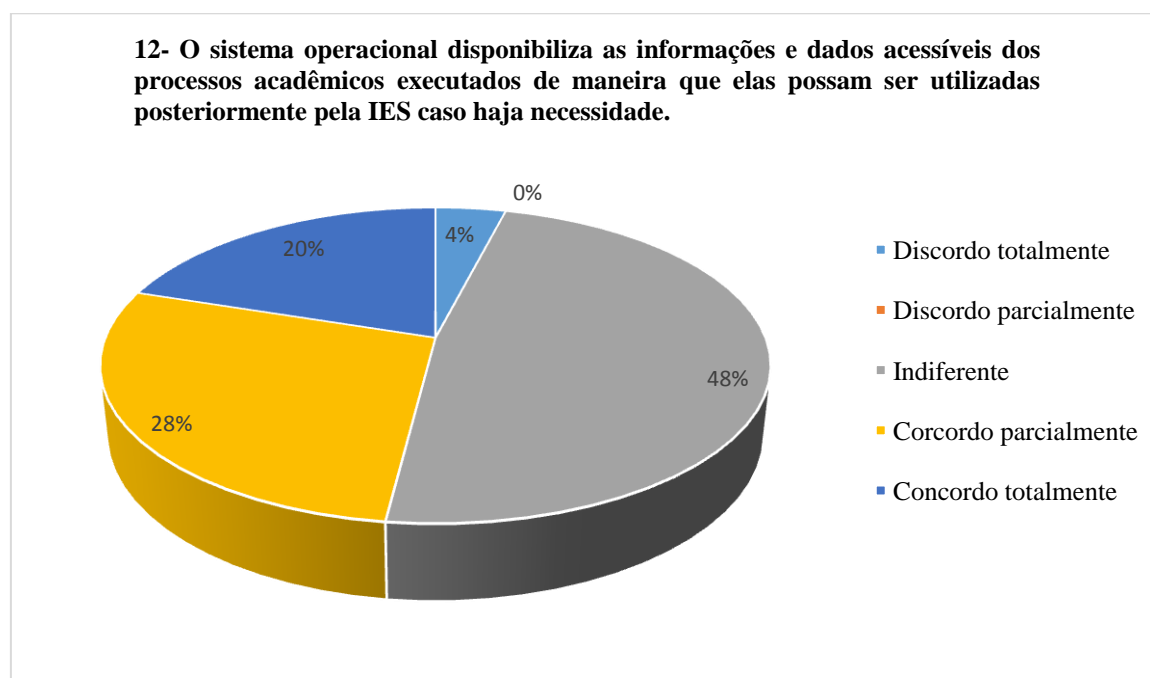
Conhecer cada atividade e suas funções proporciona um melhor desenvolvimento das atividades e consequentemente podem vir a ser cobradas metas, alcance de objetivos, detecção de falhas ou problemas isolados, assim a implantação da gestão de processos traz a

oportunidade de um crescimento e desenvolvimento alinhados com os propósitos institucionais.

30% concordaram apenas parcialmente com a afirmação proposta, acredita-se que pelo fato de ser uma mudança recente acharam melhor não concordar totalmente, ou até mesmo por possuírem alguma opinião diferente sobre a ação que foi realizada pela instituição reservando-se ao direito de aguardar para uma melhor reavaliação e concretização de uma opinião fundamentada em um tempo maior de resultados.

10% ficaram indiferentes à possibilidade de expansão do modelo de atendimento às demais Instituições de ensino superior.

**Gráfico 12** – Informações disponibilizadas pelo sistema operacional



**Fonte:** Resultado da pesquisa

Manter a disponibilização de dados é muito importante para o conhecimento do que vem acontecendo na organização e melhora o engajamento de colaboradores com os propósitos institucionais.

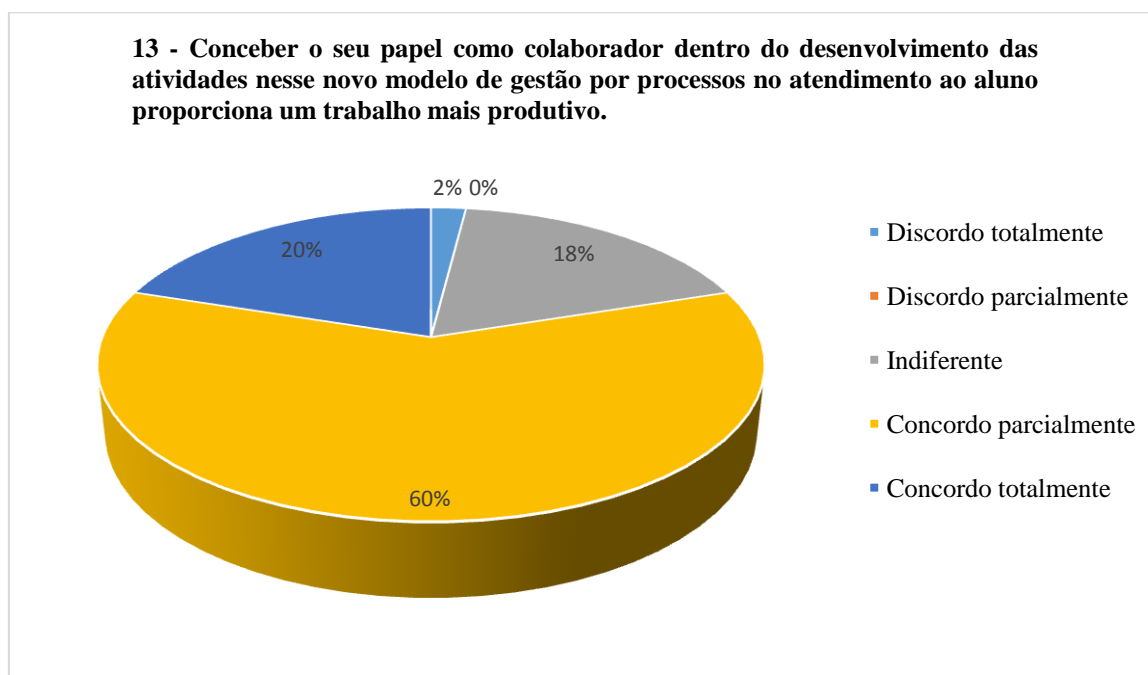
Desta forma, mediante o percentual de 28% percebe-se que ainda há uma certa deficiência no quesito de disponibilização de informações aos colaboradores envolvidos no novo modelo de atendimento, fato que pode gerar atrasos ou impedir que os processos executados sejam trabalhados com eficiência no alcance dos objetivos existentes.

Mediante os 48% que mantiveram-se indiferente supõem-se que pelo fato de não haver a disponibilização de informações a todos os colaboradores adequada ao andamento e agilização do processos preferiram manter-se indiferente à afirmação proposta.

Diante do exposto, ainda entende-se uma certa congruência nas respostas, pois talvez hajam setores e/ou colaboradores que são privilegiados com relação à informações, deixando deficientes outros para o mesmo quesito, conforme pode-se observar nos resultados referentes aos que concordaram totalmente que foram de 20% e os de 4% que discordaram totalmente.

É preciso que se alinhe tais atividades para que haja sempre um melhor andamento e agilidade dos processos na instituição de ensino aqui investigada.

**Gráfico 13** – O papel do colaborador no desenvolvimento das atividades do novo modelo de gestão.



**Fonte:** Resultado da pesquisa

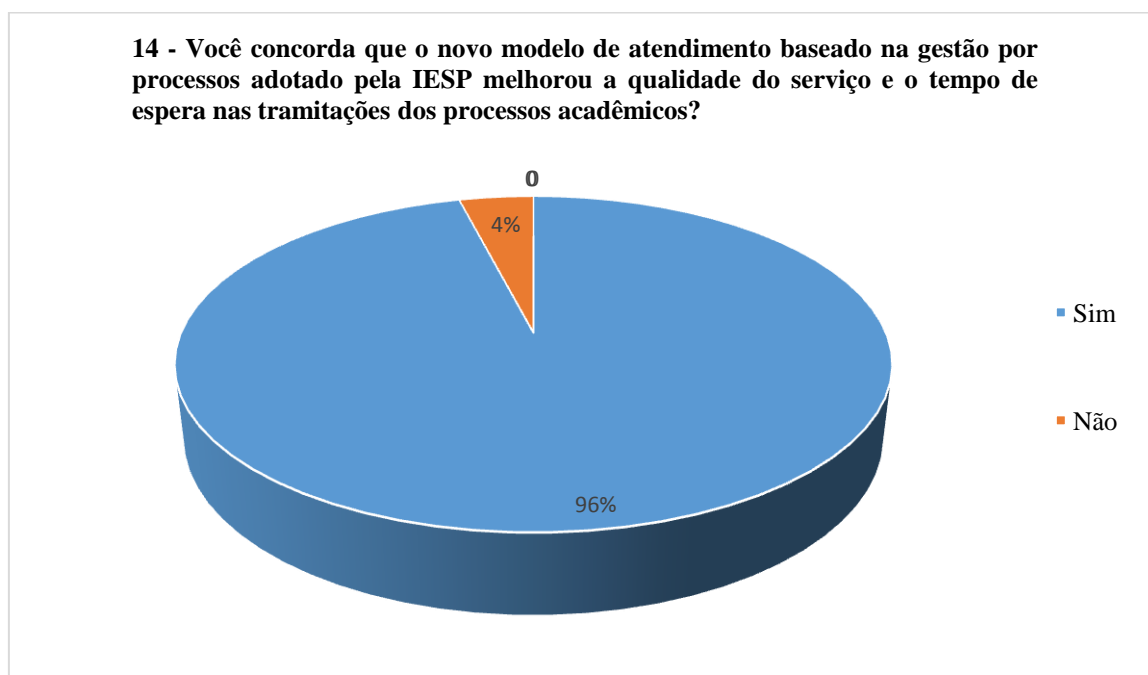
Talvez para os propósitos organizacionais, a gestão por processos possa estar trazendo resultados positivos, porém percebe-se que para a grande maioria dos colaboradores ainda falta determinado ponto de ajuste ou melhor conhecimento sobre o que realmente a instituição espera de seu colaborador, conforme demonstra resposta dos 60% dos entrevistados .

20% concordam totalmente com a questão que a atividades nesse novo modelo de gestão por processos no atendimento ao aluno proporciona um trabalho mais produtivo, a produtividade no trabalho, apesar de facilitada pelo conhecimento nos processos a serem

desenvolvidos, depende também de um bom clima no ambiente de trabalho, boas relações entre os colaboradores e outros pontos. Cogita-se que esses 20% se sintam completamente à vontade com o novo ambiente de trabalho o que proporciona a eles a certeza de uma maior produtividade.

Desta forma é preciso que cada função esteja alinhada com propósitos de setores, de colaboradores e principalmente institucionais para que os resultados possam vir a ser alcançados com êxito e que os colaboradores não fiquem indiferentes ao processo conforme nos mostra o percentual de 18% e 2% que discordam totalmente com o fato de conceber o seu papel como colaborador dentro do desenvolvimento das atividades no novo modelo de gestão por processos no atendimento ao aluno onde é proporcionado um trabalho mais produtivo.

**Gráfico 14** – Índice de aprovação do modelo de gestão por processos



**Fonte:** Resultado da pesquisa

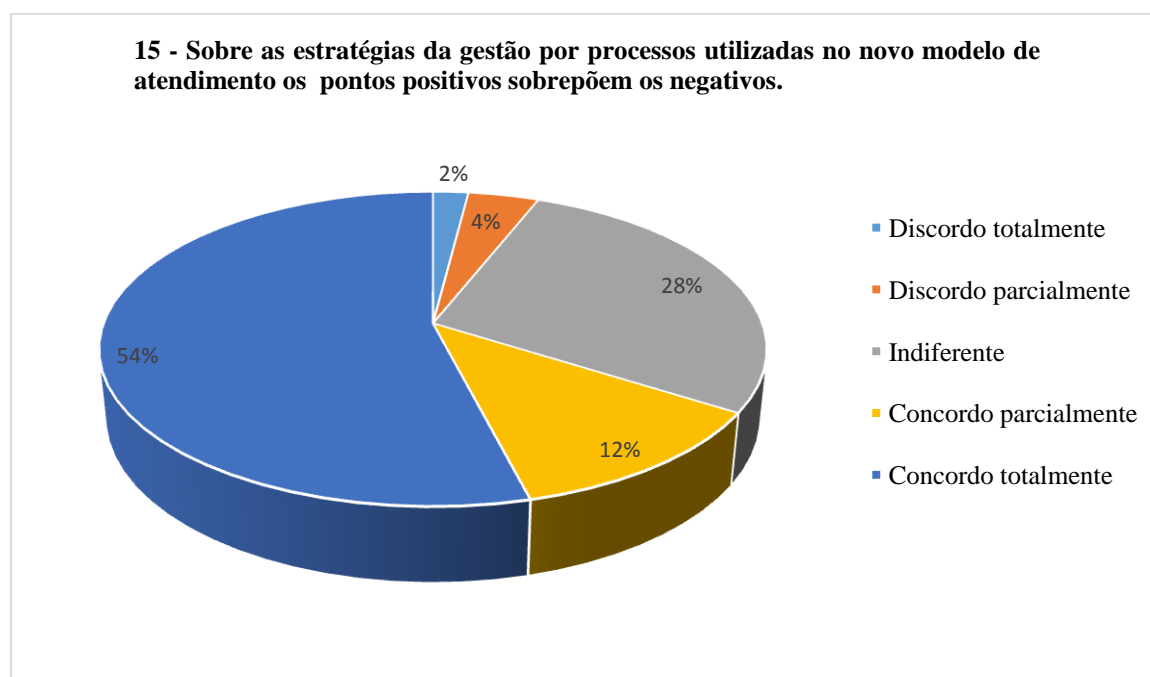
Para que uma instituição obtenha sucesso em seu ramo de atividade ter a aceitação de um novo modelo de gestão na mesma é fundamental, pois transmite confiança naquilo que se pretende realizar e onde se almeja estar em um futuro próximo.

Assim, percebe-se claramente 96% de aceitação do novo modelo implantado pela instituição, tal fato traz a possibilidade de crescimento e desenvolvimento institucional com vistas a chegar a um patamar desejado ao longo de um prazo determinado.

A aprovação do modelo de gestão implantada demonstra que os processos estão repercutindo positivamente entre os colaboradores e que estes sentem-se engajados nos propósitos institucionais, tal situação é de extrema relevância para que os objetivos da instituição sejam alcançados, pois parte do sucesso desse novo modelo de atendimento depende diretamente da colaboração e comprometimento de seus colaboradores.

Apenas 4% dos entrevistados não concordaram, o que pode-se supor que não há nenhuma motivação e/ou comprometimento por diversos motivos alheios à essa pesquisa o que faz com que esses colaboradores não estejam engajados nesse novo projeto de melhoria nos serviços prestados ao aluno pela IESP e que para esses colaboradores o sucesso da nova empreitada é indiferente a eles.

**Gráfico 15** – Dimensão dos pontos positivos e negativos da estratégias da gestão por processos



**Fonte:** Resultado da pesquisa

Ter a percepção daquilo que repercute como uma mudança necessária para o crescimento e desenvolvimento de uma instituição é fundamental para que esta obtenha sucesso na realização de suas atividades e que este retorno proporcione um feedback positivo.

Diante disto, verifica-se que 54% dos colaboradores da instituição que participaram da pesquisa entendem que as estratégias em torno dos processos realizados pela instituição, aponta para os pontos positivos para o alcance dos resultados almejados, sobressaindo-se dos

resultados negativos que, embora existam, certamente serão trabalhados para a diminuição ou exclusão total destes.

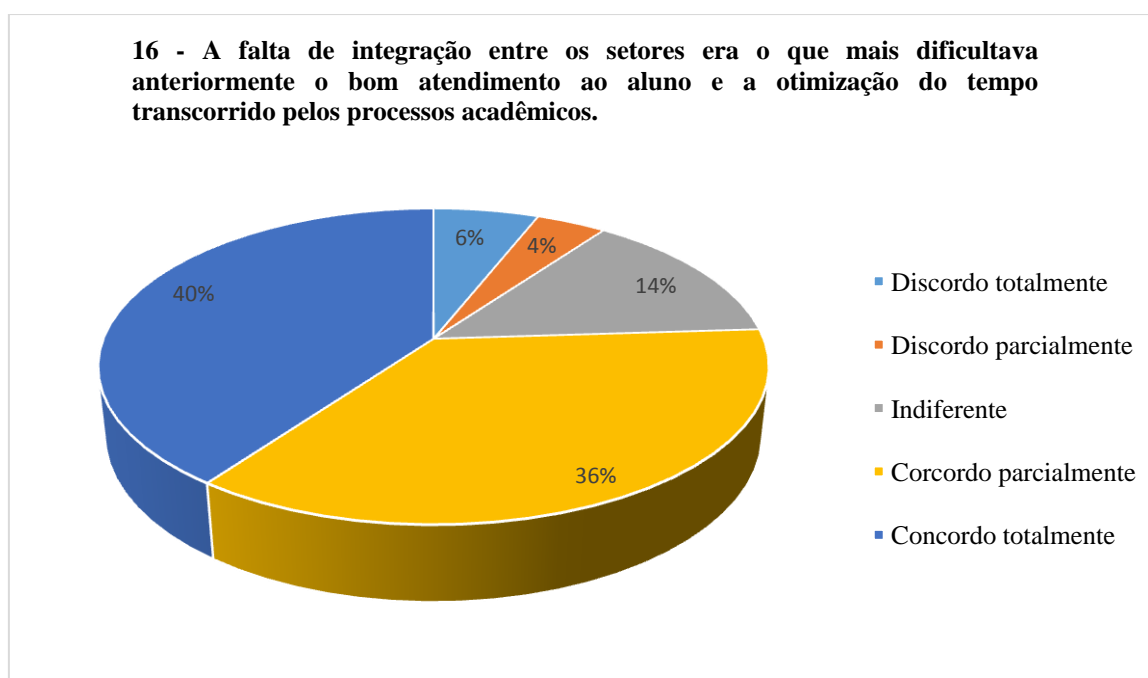
Para detectar os pontos negativos e excluir suas causas há a necessidade do gerenciamento da rotina do processo e o uso do mapeamento do processo como forma de entender toda a rotina e procedimentos adotados para cada tipo de processo acadêmico e atendimento.

Para Pavani e Scucuglia (2011, p. 212) “ o gerenciamento da rotina do trabalho consiste de uma série de atividades a serem conduzidas sistematicamente visando ao conhecimento e à manutenção da estabilidade do processo”

Ainda assim, para um bom percentual, a indiferença de 28% no que tange a suas percepções demonstra que talvez algum desconforto venha impedindo-os de perceber como novas metodologias podem contribuir para uma melhor realização de atividades na instituição.

Já os percentuais 12%, 4% e 2% estejam ainda assimilando toda a mudança ocorrida e ainda não ponderaram realmente todos os pontos positivos e negativos para que fossem colocados na balança do desempenho e fosse revisto o antes e o depois da mudança no atendimento na perspectiva da instituição de melhorar seu atendimento ao aluno e diminuir os conflitos entre colaboradores envolvidos nesse processo.

**Gráfico 16** – Falta de integração entre os setores



Fonte: Resultado da pesquisa



Para que uma instituição obtenha sucesso e melhoria de desempenho em suas atividades, a integração de seus colaboradores e setores existentes é essencial para tais resultados.

Toda instituição é formada de um todo, composto por partes independentes que se completam, no entanto ter a convicção de que é preciso interagir, progredir na realização de atividades, integrando seus processos para o alcance dos objetivos propostos é muito importante, por parte de seus colaboradores.

Diante disto percebe-se que há uma divisão nas opiniões e que talvez o desencontro de algumas informações podem estar impedindo de haver uma uniformidade no entendimento de atividades realizadas pela instituição.

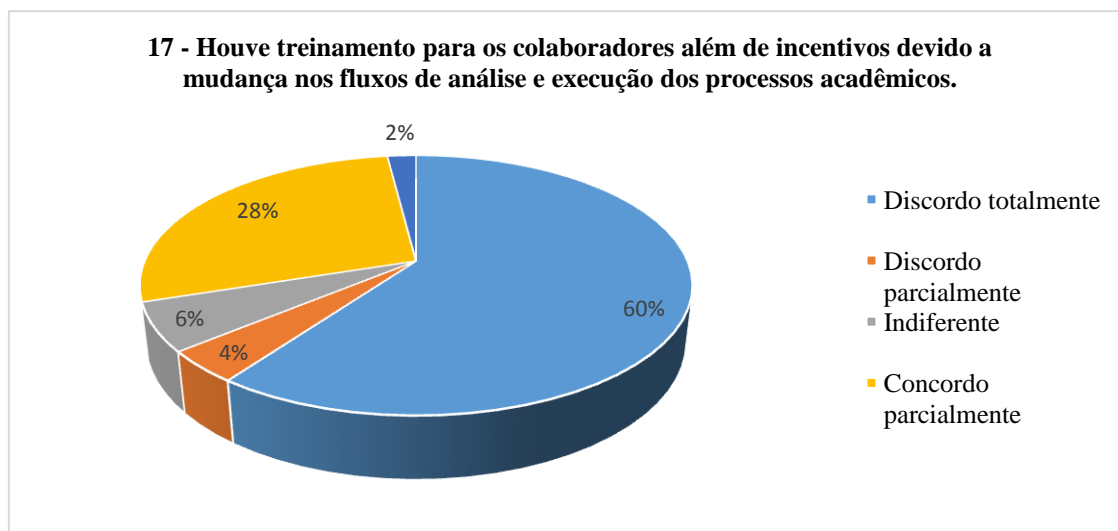
Pode-se observar que 36% dos colaboradores concordaram parcialmente com essa afirmação e 40% concordaram totalmente, isso deduz que havia claramente a falta de integração, e que possivelmente a comunicação das informações não fluíam de forma rápida entre setores ocasionando assim conflitos entre os envolvidos e consequentemente a demora na resolução e tramitação dos processos.

Outra situação que foi notada através da observação sistemática nos setores que tramitavam os processos acadêmico no qual acredita-se está enquadrado os percentuais de 6% e 4%, foi que alguns processos ficavam parados nas mesas dos gestores que davam prioridades à outras ações pertinentes aos seus cargos, não dando atenção ao prazo estimado que cada serviço possui, o que pode-se observar que a demora nas tramitações não se dava somente pela falta de integração e comunicação entre os setores envolvidos e sim também por outras variáveis.

Na gestão por processos Pavani e Scucuglia (2011, p. 119) são bem assertivos quanto a isso, onde falam que “o cliente paga pelo processo de criação de valor, este deve ser o mais desobstruído possível, sempre visando à redução máxima de tempo de processamento”, ou seja, ao dá entrada no seu processo acadêmico o aluno quer que sua solicitação seja logo atendida e não compreende a demora em seu processo.

Dos 50 colaboradores entrevistados 14% ficaram indiferentes a essa afirmação ou acharam melhor não opinarem.

**Gráfico 17** – Necessidade de treinamento para os colaboradores



**Fonte:** Resultado da pesquisa

À proporção que novos processos sejam implantados ou integrados em uma instituição, manter seus colaboradores treinados e aptos a executarem suas atividades com plena capacidade proporcionam a eficácia dos resultados.

Entende-se que o processo de capacitação é uma das necessidades que uma instituição deve oferecer aos seus colaboradores, periodicamente, mantendo-os sempre atualizados e motivados para o bom desempenho em suas rotinas de trabalho.

Percebe-se assim que para 60% dos colaboradores há o entendimento da necessidade de treinamento e incentivo, uma vez que foram atribuídos novos acessos de serviços que anteriormente não eram executados pelos mesmos, fato que foi questionado por alguns deles conforme observação sistemática feita por esta autora, no qual foi reclamado sobre o acúmulo de responsabilidade que recaiu sobre eles com a mudança implantada no atendimento.

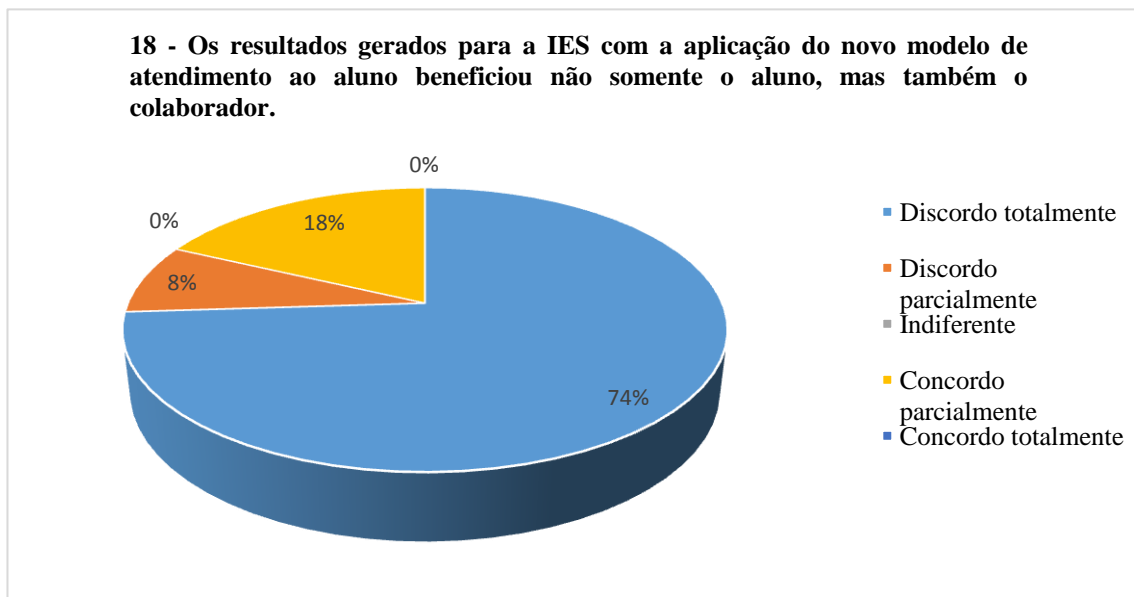
Dos colaboradores 28% concordam parcialmente, visto que alguns desses colaboradores já executavam algumas dessas atividades antes da mudança e para eles não foi tão difícil a aceitação, porém, acredita-se que a parte do incentivo pesa na hora da abordagem dessa nova perspectiva de atendimento.

Dos 2% que concordaram totalmente acredita-se que fazem parte da minoria que tiveram a equiparação de salário após a mudança, no qual avaliaram sob a ótica do incentivo.

Já os 4% que discordaram parcialmente tratam-se de colaboradores que receberam algum treinamento ou orientação direcionado à algum serviço específico ou ao processo como um todo, o que proporcionou a compreensão da realização dos processos necessários ao

alcance dos resultados esperados na instituição. Apenas 6% marcaram a opção indiferente nessa afirmação.

**Gráfico 18 – Beneficiados nos resultados gerados**



Fonte: Resultado da pesquisa

A percepção nos resultados positivos trazidos pelas mudanças em processos de uma instituição pode promover motivação, comprometimento e principalmente maior envolvimento dos colaboradores nos propósitos organizacionais, ou então, pode ocasionar o inverso caso os colaboradores não se sintam beneficiados.

Desta forma percebe-se que para a maioria dos colaboradores há a percepção de que os resultados gerados beneficiou somente aos alunos como mostra o percentual de 74%, de maneira geral, pode-se compreender que a realização das atividades pode estar se dando da melhor forma para a instituição, fato que a mudança veio colaborar para o alcance de suas metas e objetivos de maneira mais rápida.

Vale ressaltar que, a IESP não deve esquecer o fato de possuir alguns colaboradores insatisfeitos com a atual situação e buscar formas de incentivá-los, pois tratam-se de colaboradores com um certo tempo de serviço que possuem experiência, conhecimento e confiabilidade. Chiavenato (2009, p. 95), salienta que “ para dirigir os subordinados, o administrador deve dar ordens e instruções, comunicar e liderar. Mas precisa também motivar e incentivar as pessoas para que elas se sintam plenamente impulsionadas para o alcance dos objetivos propostos”.

18% dos colaboradores concordam parcialmente e 8% discordam parcialmente com a afirmação, o que denota uma situação reversível por parte da instituição de ensino quanto ao fato de não se sentirem beneficiados com a mudança.

## **CAPÍTULO 5.**

### **DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como propósito discutir os resultados da pesquisa que foram obtidos através dos instrumentos utilizados para coleta de dados que no caso desta pesquisa foi a observação sistemática e a aplicação do questionário com questões fechadas aos colaboradores envolvidos no processo investigado, onde será estabelecido a relação de causa e efeito entre as informações coletadas, dessa forma poderá haver um melhor entendimento da análise investigativa feita na instituição de ensino superior privada aqui investigada.

#### **5.1 Discussões dos resultados**

Ao se averiguar o nível de competitividade entre as instituições de ensino superior privada na cidade de São Luis, notou-se que a IESP em estudo se destaca perante as demais não somente pelo fato de ser enquadrada no patamar de universidade, mas por toda a estrutura física, educacional e administrativa que a mesma busca oferecer aos seus clientes e colaboradores.

Contudo, conforme a tabela 1, tabela 2 e tabela 3 respectivamente verifica-se que ao longo dos anos houveram um aumento da criação de IESP no Brasil e com a criação dessas novas IESP veio o aumento da competitividade. Com a criação do Programa Universidade para Todos – (Prouni) e o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) e outros tipos de incentivos ao ensino, houve um elevado número de matriculados nas instituições de ensino privado, com tamanha expansão no setor privado de ensino, surgiu a preocupação por parte das IESP com a competitividade em relação aos serviços prestados e adequação devida aos parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Educação.

O fato é que com o aumento de alunos matriculados na IESP e a expansão de seus cursos e estrutura organizacional e físicas vieram também os problemas, e no caso desta pesquisa o foco principal é o atendimento ao aluno e os seus processos acadêmicos motivo de preocupação dos dirigentes da instituição investigada, uma vez que vinha ocorrendo demora nas tramitações e resoluções desses processos e em consequência disso vinha ocorrendo muitas reclamações e descontentamentos por parte dos alunos e contratantes dos mesmos, assim como conflitos entre os colaboradores envolvidos na tramitação dos processos acadêmicos.

O propósito desta pesquisa foi o de investigar e discutir a implantação do novo modelo de atendimento ao aluno baseado na gestão por processos e de que forma ela influencia ou não no processo de melhoria de atendimento e serviços ao aluno.

Quanto aos resultados encontrados verificou-se que a maioria dos colaboradores envolvidos na amostra da pesquisa trabalham já na instituição em média de cinco a dez anos conforme mostra o gráfico 1, o que sugere que mesmo com a alta rotatividade de colaboradores/ *Turnover* na central de atendimento identificada no problema da pesquisa, no qual acredita-se tratar-se dos 8% que trabalham a menos de um ano na IESP não reflete negativamente nos demais setores e que a IESP busca manter seus colaboradores em decorrência da experiência adquirida ao longo dos anos de empresa. Isso pode causar ao colaborador a falsa impressão que possui instabilidade no emprego ou por outro lado pode criar a certeza do reconhecimento e apreço que a instituição tem por seus colaboradores fazendo com que seu ritmo de trabalho melhore juntamente com a sua produtividade. O fato de haver mais colaboradores do que gestores é equivalente ao quantitativo de pessoas entrevistada e como se trata da união de setores coube a somente um gestor ficar responsável pelo CPR.

No que concerne a existência de demora nas tramitações de processos acadêmicos, segundo resultados coletados, tal situação se deu principalmente pela falta de comunicação adequada entre os colaboradores dos setores conforme mostra o gráfico 4, a falta de alinhamento de comunicação entre os setores envolvidos no processo causavam informações distorcidas ou a falta dela, Maximiano (2011, p. 251) fala que “a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal”, para Chiavenato (2009, p. 86), “a comunicação é o processo de transmissão de informações, de interação e compreensão entre duas ou mais pessoas”. Nota-se que ambos autores defendem a necessidade de uma boa comunicação entre as pessoas dentro de uma organização, o que fica claramente entendido que a falta dela causa várias consequências e entraves na organização.

O novo modelo de atendimento ao aluno baseado na gestão por processos se mostrou positivo quanto aos resultados apurados, os fluxos de processos tornaram-se rápidos e o aluno não precisa mais esperar tanto por uma resposta de sua solicitação, porém, existem algumas variáveis que precisam ser ajustadas, deve-se levar em conta que é um programa recém implantado, ainda precisa de algumas adequações, contudo, quanto aos resultados positivos pôde-se averiguar através dos gráficos 6, 7, 11, 14 e 15 que o grau de aceitação por parte dos colaboradores e gestores participantes da amostra desta investigação foi muito significativo diante do percentual registrado, porém, quanto à integração de parte dos setores e

remanejamento de alguns colaboradores para um único setor verificou-se algumas ressalvas, visto que resultados apontam para uma sobrecarga de serviços e responsabilidades e nenhum tipo de incentivo por parte da IESP, como mostra os gráficos 13, 17 e 18.

Pavani e Scucuglia (2011) defendem que na gestão por processos os resultados dos processos precisam ser averiguados mediante três variáveis básicas: o custo, a capacidade e a qualidade. Qualquer melhoria que tenha benefício para a organização em uma dessas variáveis já caracteriza mudanças relevantes. É relevante que se visualize a organização sob a ótica de processos e administrá-los de forma a se obter resultados satisfatórios e alinhados às expectativas do cliente. (Di Sordi, 2008).

Foi observado durante o período da pesquisa que a IESP mantém constante preocupação quanto à qualidade dos serviços prestados, buscando assim manter a eficiência e eficácia desejada por qualquer instituição de ensino que busca a consolidação e reconhecimento no mercado.

Podemos dizer que na eficiência a organização utiliza de forma racional seus recursos refere-se a “como fazer as coisas”, a eficácia refere-se a quanto mais alto o nível de realização dos objetivos propostos, mas a organização é eficaz refere-se à medida do alcance de resultado “a coisa em si”. (Chiavenato, 2004). Já Maximiano (2011) fala que a eficiência é quando a organização usa seus recursos de maneira econômica e produtiva, e a eficácia indica que a organização concretiza seus objetivos, quanto mais alto o grau de realização mais ela é eficaz. Observa-se que ambos autores retratam a eficiência e eficácia como formas de se obter um padrão de qualidade maximizado como forma de concretização dos objetivos traçados.

Mediante os dados resultantes entende-se que a aplicabilidade da gestão por processos nos serviços de atendimento ao aluno em uma IESP pode influenciar de forma positiva na otimização dos processos acadêmicos melhorando todo o seu fluxo de tramitação agregando dessa forma valor ao serviço.

## **CAPÍTULO 6.**

### **LINHA FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO**

Esta seção traz a abordagem da gestão por processos, fazendo a proposta para novas linhas de investigação futura que podem ser desenvolvidas, de novos estudos ligados à questão educacional e que tragam contribuições para generalidades que podem passar despercebidas nas rotinas realizadas pela instituição em determinada atividade realizada.

#### **6.1 Pontos de investigação futura**

A possibilidade de analisar os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atividades internas na instituição de ensino superior proporcionou a verificação dos processos adotados para o alcance dos resultados e metas em todas as atividades.

Diante disto, várias outras linhas de investigação ainda podem ser desenvolvidas e abordadas em novos estudos e que podem colaborar para o aprimoramento das práticas realizadas pela instituição.

Pode-se destacar para uma futura linha de investigação a análise da satisfação dos colaboradores da instituição em suas atividades diárias, evidenciando ainda o clima, o relacionamento, o ambiente interno e se os objetivos pessoais estão alinhados com os da instituição.

Outro fator de possível estudo pode ser o processo de comunicação interno, se este vem atendendo e proporcionando o bom entendimento e o desenvolvimento das relações desenvolvidas pela instituição, bem como com a comunidade acadêmica, por uma percepção dos discentes.

Ainda pode ser fruto de uma futura linha de investigação na instituição, uma análise de desempenho dos colaboradores, visando a melhoria constante dos processos organizacionais e como estes impacta direta ou indiretamente no desenvolvimento das atividades realizadas pela instituição.

Também pode ser abordado um estudo sobre as metodologias de ensino/aprendizagem, em uma perspectiva de novas dinâmicas e práticas ativas para o desenvolvimento do corpo discente, proporcionando investigar como o uso de novas metodologias podem colaborar para o crescimento dos futuros profissionais.



Diante do exposto, pode-se perceber que ainda há várias novas linhas de estudo que podem trazer bons estudos e análises para serem abordadas na instituição de ensino, vindo colaborar para a implementação de boas práticas que proporcionem crescimento organizacional alinhados com desenvolvimento de colaboradores e corpo discente.

Portanto, muitas outras linhas de estudo, sendo evidenciadas, ainda podem contribuir para de maneira direta ou indireta para o bom desempenho do desenvolvimento educacional de instituições de ensino superior.

Findando, como sugestão para estudos investigativos futuros, indica-se um estudo comparativo entre os modelos de gestão dos demais campus pertencentes à IESP, ou até mesmo das demais instituições de ensino superior privada na cidade de São Luís do Maranhão, analisando o período pós descentralização dos processos acadêmicos e /ou administrativos.

## Conclusões

Embasada nos conceitos teóricos fundamentados na bibliografia revisada que caracterizam que a gestão por processos é considerada uma abordagem disciplinar que trabalha com a gestão pró ativa das atividades e tarefas de uma organização e que tem como principal forma de atuação enxergar a organização sob a visão de processos e cujo objetivo é produzir resultados satisfatórios, concluiu-se que através desses estudos pôde-se compreender que esse tipo de gestão consiste em mapear os processos de modo a localizar e eliminar os entraves existentes e tem como foco principal os processos e não os departamentos.

Observou-se que diante da alta concorrência no mercado de ensino superior na cidade de São Luis do Maranhão, além de ter que se manter enquadrada nas normas e critérios exigidos pelo Ministério da Educação que é órgão responsável por todos os assuntos de ensino no Brasil, a IESP preocupa-se com sua posição no mercado e as possíveis evasões de alunos, fato que buscou melhorar seus serviços de atendimento devido ao grande problema que se tornou a demora nas tramitações e execuções de processos acadêmicos buscou na gestão por processo a possível solução para o referido problema.

Verificou-se no decorrer da investigação que a escolha por esse tipo de gestão pela alta direção da IESP deu-se após pesquisas de gestores envolvidos no projeto de implantação do novo modelo de atendimento ao aluno e pelo fato que a gestão por processos consiste em um corte do modelo funcional, trabalhando com a interfuncionalidade dos processos ponta a ponta, dessa forma proporciona aos envolvidos o conhecimento de todas as etapas do processo até a sua execução, consentindo assim a agilidade e rapidez nos processos, e pensando na satisfação de seu maior cliente a IESP optou por esse tipo de gestão.

Cabe ressaltar nesta conclusão que a gestão por processos foi implantada inicialmente em apenas parte de três setores distintos que trabalhavam com a tramitação de processos acadêmicos, que são a secretaria acadêmica, assessoria das coordenações e setor financeiro, os demais setores continuam sob a gestão funcional tradicional.

A partir das hipóteses, pode-se supor que com o novo modelo de atendimento inserido a IESP otimizou o tempo de resposta aos alunos, contudo, houve uma mudança no quadro operacional fato esse que pode vir ocorrer uma baixa na produção, já que com a mudança do fluxo de trabalho ao longo desse processo poderá haver uma má distribuição de tarefas onde alguns colaboradores ficarão sobrecarregados e pelo fato da empresa não dá nenhum incentivo, poderá causar futuramente o descontentamento dos mesmos e baixa na produção.

Caso ocorra a distribuição correta de fluxo de trabalho os colaboradores terão mais foco e motivação para executar suas atividades e tarefas, a redistribuição baseada na gestão por processos tem como foco principal a integração dos processos e para tal feito cabe a competência e responsabilidade atribuída a cada colaborador.

Nota-se que a IESP tem intensão de ampliar o novo modelo de gestão para os demais setores da instituição, porém, toda mudança organizacional ocasiona uma carga emocional grande em todos os envolvidos no processo, é necessário que haja uma visão sistemática de todo o processo por parte da alta direção e observar como os setores se integram para haver uma mudança gradativa dos mesmos.

Contudo, pode-se observar que tais variáveis são estabelecidas sob diversos aspectos organizacionais e tomada de decisão, cabendo serem analisadas, estabelecidas e direcionadas de tal forma que não venham ocasionar entraves no andamento dos processos.

Observou-se que devido à mudança houveram alguns remanejamentos de colaboradores e a integração dos três setores, tal fato não foi bem aceito por alguns colaboradores, visto que alegam a obrigatoriedade que foi imposta a eles quanto à mudança de setor e até mesmo de campus, alegam também que a responsabilidade aumentou pelo fato que terão agora a incumbência de analisar e executar as solicitações acadêmicas que cabiam aos coordenadores de curso esse tipo de análise e que não foi acrescentado nenhum tipo de incentivo pela empresa, tal situação foi identificada através da observação sistemática e das análise de dados do questionário realizado.

A observação sistemática e a aplicação do questionário permitiram a compreensão do grau de comprometimento dos gestores e colaboradores envolvidos, assim como também o descontentamento e desmotivação por parte de alguns deles, dessa forma determinou-se uma visão ampliada e comparativa em relação à gestão por processos.

Através do questionário pôde-se definir também de forma quantitativa, a consciência com que a equipe vem trabalhando no novo setor chamado de CPR após a integração de parte dos três setores já citados anteriormente, o grau de confiança que a equipe deposita no novo modelo de atendimento, mesmo havendo opiniões controversas, o quantitativo de aprovação quanto à mudança é concebível dentro do contexto que nem toda mudança é vista com bons olhos, no entanto, os primeiros resultados obtidos já mostram o grande desempenho do novo modelo de atendimento na agilidade dos processos o que contribui com a fidelização e confiança do aluno em relação aos processos acadêmicos.

Conforme evidenciado nesta pesquisa pode-se concluir que as mudanças foram realizadas como estudo das tramitações e embasadas nos principais teóricos da literatura. Esta

mudança proporcionou otimização de respostas e consequente satisfação dos clientes, visto que, ao dá entrada no processo acadêmico seja na central de atendimento ou pela site da instituição na área do aluno, os processos são encaminhados diretamente para a CPR onde os assistentes responsáveis pela execução dos processos já analisam e despacham os mesmos, caso haja a necessidade de avaliação dos gestores ou da alta direção o processo é imediatamente enviado e cobrado pelo assistente no prazo máximo de 24 horas, vêr-se que houve claramente um encurtamento no processo de tramitação conforme os fluxogramas demonstrados no corpo desta pesquisa nas páginas 52 e 53, concluindo dessa forma que os resultados esperados foram alcançados pela instituição.

Conclui-se com este estudo que a aplicação da gestão por processos no modelo de atendimento ao aluno no que tange a eficiência e eficácia das tramitações dos processos acadêmicos solicitados gerou resultados positivos conforme objetivos traçados pela IESP e que o referido modelo de atendimento poderá se copiado pelas demais IESP visto o sucesso da implantação e o reflexo imediato na rapidez com que a solicitação do aluno é executada, contudo, existem ainda algumas ações que precisam serem estruturadas e alinhadas quanto à participação e motivação dos colaboradores envolvidos.

## Referências Bibliográficas

- Alves, Rosimari P.S., Bortolin, Sueli & Alcará, Adriana R. (2017). Técnicas de análise de dados empregadas no Programa de Pós-graduação de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. Artigo. 15 fls. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 23, n. 51, p. 59- 73, jan./abr., 2018. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2018v23n51p59. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2018v23n51p59/35510>
- Bottoni, Andrea, Sardano, Edécio de Jesus; Costa F, Galileu B. Uma Breve História Da Universidade No Brasil: De Dom João A Lula E Os Desafios Atuais. 2015. Artigo. 24 f. Recuperado de: [http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO\\_Sonia\\_Simoes/Gestao\\_Univers\\_Caminhos\\_Excelencia/Lib/Cap\\_01.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/C/COLOMBO_Sonia_Simoes/Gestao_Univers_Caminhos_Excelencia/Lib/Cap_01.pdf). Acesso em: 24 mar 2019.
- Bogdan, R. S.; Biken, S. Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- Bortolanza, Juarez. Trajetória do Ensino Superior Brasileiro – Uma Busca Da Origem Até A Atualidade. 2017. 16 f. Artigo. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Recuperado de: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181204/101\\_00125.pdfsequence](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181204/101_00125.pdfsequence) > Acesso em: 05 abr 2019.
- Briaga, Marcos. Minimizando riscos na implantação de BPM (*Business Process Management*). Artigo. (MBA Executivo) p. 75-89. 2010. Recuperado de: <https://estrategica.faa.br/ojs/index.php/estrategica/article/download/35/32>. Acesso em: 26 nov 2018.
- Corbucci, P.R., Kubota, L.C. & Meira, A.P.B. 2016. Evolução da Educação Superior Privada no Brasil: da Reforma Universitária De 1968 À Década De 2010. Artigo. 1-6fls. Extraído do texto para discussão do Ipea: Reconfiguração estrutural da educação superior privada no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino (no prelo). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Recuperado de: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7066/1/Radar\\_n46\\_evolu%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7066/1/Radar_n46_evolu%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª edição. 13ª tiragem, Rio de Janeiro, RJ: Ed. Elsevier. 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. 3ª edição revisada e atualizada, Barueri, SP: Ed. Manole, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M. Barueri, SP: Ed. Manole, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. Iniciação à Teoria das Organizações. Barueri, SP: Ed. Manole. 2010.
- Chiavenato, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

- Di Sordi, José O.d. Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração. 2ª edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.
- Farias, Sergio L.O. Gerenciamento por processos em uma instituição de ensino universitário: o caso do departamento de controle e registro acadêmico. 2009. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Recuperado de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19182/000735702.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 de abr 2019.
- Fiorentini, Dario & Lorenzato, Sergio. Investigação em Educação Matemática: percursos teóricos e metodológicos. 3ª Edição Revisada. Campinas: Autores Associados, 2009, p. 193-206.
- Fonseca, João J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: uec, 2002. Apostila. Recuperado de <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>.
- Fundação Oswaldo Cruz. Ética em pesquisa. 2019. Recuperado de: <https://portal.fiocruz.br/etica-em-pesquisa>.
- Gerhardt, Tatiana E.; Silveira, Denise T. Métodos de Pesquisa. Ead série educação a Distância. 1ª Edição, Rio Grande do Sul: Ed.UFRGS. 2009.
- Gomes, Magno F. Evolução Histórica do Ensino Superior Brasileiro. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 82, nov 2010. Recuperado de: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8679](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8679)>. Acesso em 21 abr 2019.
- Gonçalves, José Ernesto L. As empresas são grandes coleções de processos. ERA – Revista de administração de empresas, v, 40. n. 1, pp 6-19. Jan/mar. 2000.
- Guimarães, Josiana L.F. Gestão participativa: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. Natal, 2010. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2010. Recuperado de: <https://unp.br/wpcontent/uploads/2013/12/Josiana-Liberato-Freire-Guimar/Participativa-um-Estudo-de-Caso-em-uma-Instituicao-publica-de-Ensino1.pdf>. Acesso em 20 mai 2019.
- Horbea, Tatiana. Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa no ramo de alimentação. Revista eletrônica Sistemas & Gestão. Santa Maria - RS. nº 2. pp. 226- 237. 2015. Recuperado de: <[https://www.researchgate.net/profile/Gilnei\\_Moura/publication/281234716\\_Gestao\\_por\\_Processos\\_Uma\\_Proposta\\_Aplicavel\\_a\\_uma\\_Pequena\\_Empresa\\_do\\_Ramo\\_de\\_Alimentacao/links/56a667a708ae2c689d39e9e9/Gestao-por-Processos-Uma-Proposta-Aplicavel-a-uma-Pequena-Empresa-do-Ramo-de-Alimentacao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gilnei_Moura/publication/281234716_Gestao_por_Processos_Uma_Proposta_Aplicavel_a_uma_Pequena_Empresa_do_Ramo_de_Alimentacao/links/56a667a708ae2c689d39e9e9/Gestao-por-Processos-Uma-Proposta-Aplicavel-a-uma-Pequena-Empresa-do-Ramo-de-Alimentacao.pdf)>. Acesso em: 23 nov 2018.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Cidades. São Luis: IBGE. Recuperado de: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-luis/historico>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). Censo da Educação Superior. Brasília: Ministério da Educação. Recuperado de: <http://inep.gov.br/centro-da-educacao-superior>

- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia do trabalho científico. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11688741/artigo-46-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>.
- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Marques, Roberto J. Descubra quais são os tipos de departamentalização. Artigo online. Recuperado de: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/ descubra-quais-sao-os-tipos-de-departamentalizacao/> Acesso em 30 de mai 2019.
- Maximiano, Antonio C. A. Introdução à administração. 6ª ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2004.
- Maximiano, Antônio C.A. Introdução à Administração. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- Maroco, J. Análise estatística: com utilização do SPSS. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2003.
- Michaelis. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. 2004. Recuperado de: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 28 nov 2018.
- Michielini, Roziane do A. A. Orientações para elaboração de trabalhos técnicos científicos: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografia entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Americana de Psicologia (APA). Belo Horizonte. 2016. Recuperado de: [http://portal.pucminas.br/imagedb/documento/doc\\_dsc\\_nome\\_arqui201602171019929.pdf](http://portal.pucminas.br/imagedb/documento/doc_dsc_nome_arqui201602171019929.pdf). Acesso em 05 abr 2019.
- Minayo, Maria C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- Minayo, Maria C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais). Resenha. Recuperado de: <https://editorialgaudencio.com.br/2013/01/02/maria-cecilia-de-souza-minayo>>. Acesso em: 05 nov 2018.
- Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de: <http://portal.mec.gov/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em 03 de abr 2019.
- Ministério da Educação. Decreto nº 2.208. 17 de abril de 197. Revogado pelo Decreto nº 5.154, de 2004 regulamenta o § 2º dos Arts. 39 e 42 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/decreto/D2208>. Acesso em 03 abr 2019.
- Ministério da Educação. Decreto n.º 19.402, em 14 de novembro de 1930

Ministério da Educação. Institucional. <http://portal.mec.gov.br/institucional>

O Impacto Dos Centros Universitários no Ensino Superior Brasileiro 1997 – 2007  
<http://www.anaceu.org.br/download/artigos/anaceu-o-impacto-dos-centros-universitarios.pdf>

Oliveira, D. P. R. Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Oliveira, D. P. R. (2011), Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial, 6ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

Oliveira, Maxwell F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão. Go. 2011. Recuperado de: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 21 out 2018.

Paim, R.C. As tarefas para Gestão de Processos. 2007. 477 f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro.

Pavani, Orlando Jr.; Scucuglia, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process management). São Paulo: M.Books, 2011.

Paviani, J. O problema de pesquisa como ponto de partida. Revista Trabalho e Ambiente, Caxias do Sul, v. 3, n. 5, p. 205-222, 2005.

Petenate, Marcelo. Afinal o que é Gestão por Processos. Blog. (artigo) 2017. Recuperado de: <http://www.escolaedti.com.br/afinal-o-que-e-gestao-por-processos>. Acesso em 06 de mai 2019.

Pinto, Diego, O. Qual a importância da gestão por processos em instituições de ensino superior?. 2019. Recuperado de: <https://blog.lyceum.com.br/qual-a-importancia-da-bom-gestao-de-processos-na-gestao-de-instituicoes-de-ensino-superior/>. Acesso em 28 de dez 2018

Prado, Jr. Tarcisio X. Gestão por processos: instrumento de governança na Administração pública. 2013. 48 f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra – ESG. Rio de Janeiro. Recuperado de: <http://www.esg.br/images/Monografias/2013/PRADOJUNIOR.pdf>. Acesso em: 15 dez 2018.

Rizzette, Daniele M.; Cunha, Daniele E.; Schlosser, Andrea L.C.; Silva, Andressa H.; Moura, Gilnei L.; Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira in: XI Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia. 2014. Rezende RJ. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro. Universidade Federal de Santa Maria. 2014. p. 2-15.

Salgado, Camila C. R. Mapeamento de Processos: Análise de melhorias na Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I. TCC. 104 fls. (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Recuperado em: <http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias>. Acesso em: 12 out 2018.



- Sampaio, H. Evolução do ensino superior brasileiro (1808-1990). Documento de Trabalho 8/91. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1991.
- Souza, Daniele G. Metodologia de mapeamento para gestão de processos. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Schutzer, Herbert; Campos, Solange C. A. Educação superior e qualificação para o desenvolvimento econômico nacional. 2015. Artigo. 18 fls. Recuperado de <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/artcle/download/3588//3604>. Acesso em 02 de mar 2019
- UNESCO. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação – 1998. (Conferência Mundial sobre Educação Superior - UNESCO, Paris, 9 de outubro de 1998). Recuperado de <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A9%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visaoacao.html> Acesso em: 23 de mar. 2019.
- Vergara, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Veyrat, Pierre. 4 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. 2016. Artigo online. Recuperado de: <https://www.venki.com.br/blog/tecnicas-mapeamento-analise-melhoria-processos>. Acesso em 27 de dez 2018.
- Vieira, D. J. Evolução do ensino superior brasileiro em período recente: novas perspectivas para o desenvolvimento regional. no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas. Rio de janeiro: IPEA, 2017. <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>.
- Yin, R. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman. 2005.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO FEITO COM OS COLABORADORES

Prezado (a),

Esta pesquisa faz parte do programa de pós-graduação *strictu sensu* em Supervisão Pedagógica da Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa – Portugal, para elaboração da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, e tem como objetivo coletar dados com o propósito de investigar o novo modelo de atendimento ao aluno através da gestão por processos implantada recentemente na IES. O questionário é confidencial e gostaria de contar com sua colaboração respondendo a todas as questões com sinceridade, para que a pesquisa obtenha êxito.

Desde já agradeço a cooperação.

### QUESTIONÁRIO

Responda as questões assinalando seu grau de concordância, conforme os parâmetros a seguir:

Grau de concordância:

**1-Discordo totalmente (DT);**

**2-Discordo parcialmente (DP)**

**3-Indiferente (I);**

**4-Concordo parcialmente (CP);**

**5-Concordo totalmente (CT);**

***Caso não tenha conhecimento sobre a afirmação, marque a opção Indiferente (I).***

1) Há quanto tempo você trabalha na IES?

( ) Menos de um ano    ( ) Entre 1 e 4 anos

( ) Entre 5 e 10 anos    ( ) mais de 10 anos

2) Possui cargo de chefia?

( ) Sim    ( ) Não

3) Antes da implantação do novo modelo de gestão voltado para o atendimento ao aluno, havia demora nas tramitações dos processos acadêmicos devido à uma série de fatores que envolviam os demais setores, ocasionando assim o descontentamento do aluno.

( ) DT    DP ( )    ( ) I    ( ) CP    ( ) CT

4) A demora nos encerramentos dos processos se dava pelo fato de haver um sistema de departamentalização onde os setores não possuíam uma comunicação alinhada e eficiente.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

5) O remanejamento de colaboradores dos outros setores envolvidos no atendimento ao aluno para um só setor se deve à uma estratégia organizacional da IES muito bem planejada como forma de otimizar o tempo de tramitação dos processos ocasionando assim a satisfação de seu principal cliente, no caso o aluno.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

6) O novo sistema de gestão por processos adotado pela IES no atendimento ao aluno tem produzido resultados positivos, no caso, agilidade às atividades e resoluções de problemas.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

7) Em termo de produção, agilidade nos processos e estratégia organizacional voltada para colaboradores envolvidos diretamente às ações de execuções dos processos operacionais, esse novo modelo de gestão por processos gera resultados melhores que o modelo anterior.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

8) A junção de colaboradores de vários setores em uma só central gera desconforto pessoal ou impedimento para a produção.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

9) Com a mudança e a junção dos setores há um inter-relacionamento suficiente para uma maior produtividade, uma vez que qualquer problema relacionado ao processo do aluno pode ser resolvido de imediato ocasionando o bom andamento do trabalho.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

10) Você participou do planejamento e organização do novo modelo de gestão por processos voltado para atendimento ao aluno implantado na IES?

☐ Sim                      ☐ Não

11) É importante implantar o sistema de gestão por processos adotado nesta IES nas demais instituições de ensino superior em São Luís.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

12) O sistema operacional disponibiliza as informações e dados acessíveis dos processos acadêmicos executados de maneira que elas possam ser utilizadas posteriormente pela IES caso haja necessidade.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

13) Conceber o seu papel como colaborador dentro do desenvolvimento das atividades nesse novo modelo de gestão por processos no atendimento ao aluno proporciona um trabalho mais produtivo.

☐ DT    ☐ DP ☐    ☐ I    ☐ CP    ☐ CT

14) Você concorda que o novo modelo de atendimento baseado na gestão por processos adotado pela IESP melhorou a qualidade do serviço e o tempo de espera nas tramitações dos processos acadêmicos?

☐ DT      DP ☐      ☐ I      ☐ CP      ☐ CT

15) Sobre as estratégias da gestão por processos utilizadas no novo modelo de atendimento os pontos positivos sobrepoem os negativos.

☐ DT      DP ☐      ☐ I      ☐ CP      ☐ CT

16) A falta de integração entre os setores era o que mais dificultava anteriormente o bom atendimento ao aluno e a otimização do tempo transcorrido pelos processos acadêmicos.

☐ DT      DP ☐      ☐ I      ☐ CP      ☐ CT

17) Houve treinamento para os colaboradores além de incentivos, devido à mudança nos fluxos de análise e execução dos processos acadêmicos.

☐ DT      DP ☐      ☐ I      ☐ CP      ☐ CT

18) Os resultados gerados para a IES com a aplicação do novo modelo de atendimento ao aluno beneficiou não somente o aluno, mas também o colaborador.

☐ DT      DP ☐      ☐ I      ☐ CP      ☐ CT

*Muito obrigada!!*

## APÊNDICE B

### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE MESTRADO

#### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE MESTRADO

São Luís, 24 de maio de 2019

Ao Magnífico Reitor da Universidade Ceuma.

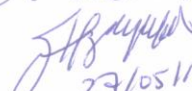
Prof. Me.Saulo Martins

Eu, Helen Marcia Ferreira Marques, responsável pela pesquisa de Mestrado em Ciência da Educação da Escola Superior João de Deus localizada em Lisboa – Portugal, venho mui respeitosamente solicitar autorização para investigação de minha pesquisa nos setores de Coordenação de curso e Secretaria acadêmica para realização da coleta de dados no período de 15 a 30 do corrente mês, para o trabalho de investigação sob o título Gestão de Processos Acadêmicos: estudo de caso de uma instituição de ensino superior privada na cidade de São Luís – Ma, com o objetivo de adquirir o grau de mestre em Ciências da Educação, cujo tema escolhido deu-se pelo interesse na investigação do novo modelo de atendimento ao aluno implantado por esta renomada Instituição de ensino, onde os primeiros resultados já dão provas do sucesso deste programa.

Contando com a autorização desta instituição, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.



Helen Marcia Ferreira Marques  
CPF: 550412803-04

*De acordo,*  
  
27/05/19

Prof. Me. Saulo Henrique Brito M. Martins  
Reitor  
Universidade CEUMA - UNICELMA

